

Licenciatura en Administración y Gestión de empresas



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Trabajo final de práctica profesional

“La problemática de los RRHH en las Pymes bonaerenses de la zona de San Martín”

Alumnos

Pianetti Pedro
Roldan Lorena
Tolosa Bahía Esteban

Tutor

López Matías

Materia

Seminario final de práctica profesional

Profesor

José Abella

Fecha

17 de diciembre de 2018.

E-MAIL

lolealejandra@hotmail.com

Buenos Aires – Argentina – 2018

RESUMEN

La propuesta empleada para el siguiente trabajo consiste en analizar la problemática de los Recursos Humanos de las Pymes bonaerenses de la zona de San Martín, a partir de definir qué organización es considerada una Pymes, los parámetros que se emplean para su definición y sus características.

Por otro lado, debemos comprender el concepto de los Recursos Humanos, quienes son el capital humano de la organización y su comportamiento dentro de las mismas.

En función de ellos analizaremos conceptos claves como la motivación humana, contrato psicológico, sentido de pertenencia, cultura organizacional, entre otros; con el fin de determinar si son causales de la hipótesis planteada en nuestro trabajo.

Desarrollamos un marco teórico, donde buscamos dimensionar los conceptos claves para la evaluación del tema elegido y a su vez la conformación de encuestas, que fueron llevadas a cabo en distintas redes sociales, con su posterior análisis de los resultados, brindándonos un valor agregado para la conclusión final del tema.

Palabras / Frases claves:

- Capital Humano
- Comportamiento Organizacional
- Contrato Psicológico
- Motivación Humana
- Sentido de Pertenencia.

INDICE

ABSTRACT	5
INTRODUCCION.....	6
OBJETIVOS.....	6
PLANTEAMIENTO DEL TEMA	7
Repasando algunos conceptos:	7
¿Qué organización podría considerarse Pyme?	7
Características de las Pymes.....	8
¿Qué se entiende por Recursos Humanos?	11
DESARROLLO DEL TEMA:	12
MARCO TEORICO:.....	17
Capital humano:	17
Naturaleza Humana:	19
Comportamiento Organizacional.	22
Clima Organizacional:	25
Gestión del Clima Organizacional.	25
Motivación Humana:.....	29
Contrato Psicológico:	34
Liderazgo:	38
Sentido de pertenencia:	43
Gestión de las Personas.	47
Procesos de RR.HH:	47
Selección de Personal.	48
Proceso de selección de personal.	50
Formación.....	55
Desempeño.	56
Compensaciones.	58
TRABAJO DE CAMPO:	60
Modelo de Encuesta realizada a los Empleados	61
Modelo de Encuesta realizada a los Empleadores / Empresarios	62
Presentación de resultados	63
CONCLUSIONES:.....	70
Conclusión Lorena Alejandra Roldan.	70
Conclusión Esteban Enrique Tolosa Bahía.	70
Conclusión Pedro Damián Pianetti.	71
Conclusión Grupal.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

ABSTRACT

El presente trabajo pretende demostrar a través de un análisis realizado en el sector Pymes de la zona de San Martín, como afecta tanto organizacionalmente como operativamente la incorporación de las nuevas generaciones laborales a la actividad y como el capital humano pasó a ser un eje funcional fundamental para el desarrollo competitivo de las industrias Pymes.

Para ello, el contenido del siguiente trabajo abarcara en primera instancia una introducción a este cambio de paradigma del trabajo alineado a un factor humano capaz de hacer la diferencia con sus habilidades y compromiso e identidad con su empleador, también daremos herramientas tanto desde el punto de vista de los empleados como también de los empleadores a fin de lograr concluir si es posible la adaptación de la nueva generación como también de los empresarios / empresas a los nuevos factores de capital humano o viceversa, haremos además una aclaración para enunciar a la nueva generación y Millenials, quienes juegan actualmente un rol fundamental.

Posteriormente avanzaremos sobre el marco teórico, desarrollando algunos conceptos con enfoque en la psicología laboral para tratar de encuadrar nuestra hipótesis y desarrollar el tema desde el punto de vista teórico práctico, utilizando como referencia a los autores Edgar Schein e Idalberto Chiavenato.

Luego incorporaremos encuestas que realizamos a un segmento de jóvenes representantes de la nueva generación con edades entre 17 a 25 años, también contamos con una visión desde el paradigma del empresario para tratar de establecer qué tipos de beneficios y contras representa el trabajo en una Pyme para el capital humano más joven o que está incorporándose al mercado laboral. Posteriormente brindaremos un avance sobre si es viable la adaptación que mencionamos.

Para finalizar con las conclusiones individuales de todos los integrantes como también la conclusión final.

Vale aclarar que desde nuestra posición profesional buscamos mediante este trabajo establecer tanto las causas como también potenciales herramientas que permitan generar una relación estable entre el capital humano y las empresas del sector, sabemos que es gran problema actualmente planteado por la media de los empresarios como así también por los empleados que necesitan incorporarse al empleo formal pero que por haber tenido una cultura del trabajo diferente o bien ser de la nueva generación muchas veces afectan tanto sus carreras como las economías de las Pymes de la zona.

INTRODUCCION.

OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo se sitúan en responder la pregunta que muchos se han formulado acerca del impacto de la nueva generación en el mundo laboral: ¿adaptarlos o adaptarse?

Esto nos motivó a realizar un estudio teórico y de campo al respecto de esta problemática. Luego de revisar la extensa bibliografía sobre la misma, se llevó a cabo un trabajo de campo sobre una muestra representativa, donde se compuso de jóvenes de ambos sexos entre los 17 y 25 años, residentes en áreas urbanas, en el partido de General San Martín.

Ofreceremos a lo largo de este trabajo las diversas respuestas obtenidas sobre las entrevistas y encuestas cuali cuantitativas. De aquí presentaremos una definición de este grupo, basada en sus características que lo componen. Veremos que tiene un rol central comprender cuáles son los paradigmas o modelos mentales con que se mueven y comportan estos jóvenes.

Desarrollaremos un mapa de intereses de estos jóvenes, siempre desde un aspecto racional, con foco en la tecnología, las organizaciones, la familia y los pares. De esta manera se logrará comprender cómo entienden el mundo los jóvenes. Conocer sus perspectivas particulares acerca de la vida, el tiempo, la familia y el trabajo es la clave para su inserción en el mercado laboral.

Las organizaciones aquí juegan un rol fundamental, dado que necesitan estudiar y prepararse en profundidad para trabajar con esta generación quienes van a ser sus recursos más valiosos. En primer lugar, hay que entender el impacto en la productividad, no sólo se entiende como la creación de valor, sino además se relaciona con la formación del capital humano. En segundo lugar, es clave observar y aplicar mecanismos o herramientas de fidelización y la percepción o asimilación de la cultura organizacional. Como una de las herramientas de fidelización sugerida está el contrato psicológico. Este segundo punto es quizá el que más conflicto ha generado hasta el momento, teniendo en cuenta la gran incidencia que representa la naturaleza humana que conlleva cada integrante de la empresa. Así también se podrá interpretar el origen de los problemas de alta rotación del personal, la falta de motivación, etc. lo cual se puede resumir en la falta de sentido de pertenencia (fidelización) y de productividad.

Para ello, entender el rol de la tecnología en su formación y crecimiento es fundamental. Desde allí avanzaremos hacia la concepción particular del trabajo. Entenderemos el uso del tiempo o los tiempos y la relación entre vida personal y vida laboral.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA.

Repasando algunos conceptos:

¿Qué organización podría considerarse Pyme?

Las organizaciones son sistemas sociales conformados por 2 o más personas, que comparten intereses, normas y valores, los cuáles se fijan objetivos que responden a un “qué hacer” y que utilizan metodologías de trabajo para lograrlos. Poseen una estructura de divisiones de puestos que enmarca lo que cada integrante debe realizar y todos responden a un fin común que los beneficiará. Existen organizaciones con o sin fines de lucro. Asimismo hay de diversos tamaños, grandes, medianas, pequeñas y micro. Nos referiremos a las llamadas “Pymes” (pequeñas y medianas empresas).

Parámetros para definir una Pyme:

Según la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción, existe una nueva clasificación para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría Pyme.

A través de la resolución 154/2018, se elevan los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evolución reciente de los mismos. Para el sector de industria, por ejemplo, ahora se considera una micro empresa la que facture en promedio durante los últimos 3 años hasta \$13,4 millones, una pequeña hasta \$81,4 millones; una mediana tramo 1 hasta \$661,2 millones y una mediana tramo dos hasta \$966,3 millones.

Asimismo, se incorpora la variable de personal empleado de manera concurrente con las ventas, con el objetivo de lograr un encuadre más preciso en la categorización Pyme.

Para las empresas que realicen actividades de comisión o consignación, se tomará sólo la variable empleo, lo cual les permitirá encuadrarse dentro de la categoría que más se ajuste a su tamaño real.

Por otro lado, y con el objetivo de incentivar las ventas al mercado externo de las pequeñas y medianas empresas, se redujo el porcentaje de las exportaciones a considerar para la categorización Pyme, de un 50% a un 25%.

Categoría	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuaria
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

*

Fuente:

Elaboración

propia.

Categoría	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuaria
Micro	\$ 5.900.000	\$ 4.600.000	\$ 15.800.000	\$ 13.400.000	\$ 3.800.000
Pequeña	\$ 37.700.000	\$ 27.600.000	\$ 95.000.000	\$ 81.400.000	\$ 23.900.000
Mediana tramo 1	\$ 301.900.000	\$ 230.300.000	\$ 798.200.000	\$ 661.200.000	\$ 182.400.000
Mediana tramo 2	\$ 452.800.000	\$ 328.900.000	\$ 1.140.300.000	\$ 966.300.000	\$ 289.300.000

* Fuente: Elaboración propia.

Características de las Pymes.

Las Pymes surgen en su mayoría gracias a un emprendedor con espíritu de independencia, que por necesidad o convicción comienza su propio emprendimiento. Quien comienza con un proyecto suele hacerlo porque está convencido que es la mejor alternativa y ese es el futuro que quiere para sí (convicción). En otros casos, es factible que una persona enfrente la necesidad de “autoemplearse” porque se ha quedado sin trabajo, porque no consigue trabajo, porque lo que le ofrecen no le alcanza para solventar sus gastos o porque a un trabajo que ya tiene debe agregar otra fuente de ingresos (necesidad).

Estas condiciones pueden darse en simultáneo, alguna en mayor medida que la otra, y eso implica que la persona deba poseer ciertas características para dar ese paso, las entendemos que son las siguientes:

- Tolerancia al fracaso: Todo emprendimiento conlleva la posibilidad de fracasar. Si bien al comenzar con sus actividades el emprendedor no se “enfoca” en que el fracaso es una alternativa, el mismo siempre está presente y en el transcurso de la vida del proyecto, existen pequeños, medianos y grandes fracasos, que si no acaban con el emprendimiento, lo impactan.
- Aceptación del riesgo: Tal como se mencionó anteriormente, quien comienza con algo nuevo, asume como riesgo perder (el emprendimiento, recursos). Se debe trabajar en aceptar dichos riesgos.
- Capital inicial (o fuentes de ingreso anexas): Los emprendimientos exigen la inversión de capital (propio o de terceros). Asimismo, si el emprendimiento no rinde frutos en lo inmediato, se necesita de otra fuente de recursos para mantenerse (otro trabajo, un cónyuge o padres que los asisten económicamente).
- Visión de negocio (sueños): Debe tener una idea de a que dedicarse y que frutos eso podría significar. También la perdurabilidad de ese emprendimiento y la dirección que podría tomar eventualmente.
- Sentido de oportunidad: Todos los emprendimientos pueden funcionar, todo depende de que se inicie en un momento y en condiciones adecuadas.
- Apoyo: El emprendedor raramente está solo. Suele tener una red de contactos que le sirven para apalancar su emprendimiento, tanto en lo económico, financiero, comercial, comunicacional y de trabajo.
- Autoeficacia: El emprendedor busca comenzar una actividad para la cual percibe que está capacitado y que es bueno en eso.
- Autoestima: Quien comienza como independiente, tiene un concepto positivo de sí mismo, lo que le permite desarrollar su idea.

- Confianza en sí mismo: Siguiendo con el punto anterior, implica la convicción de que el éxito es factible.
- Habilidades comerciales (interpersonales): Los emprendedores suelen ser buenos comerciales o por lo menos tener una gran capacidad para relacionarse con las personas. Recuerde que todo emprendimiento requiere “vender algo” y esa función suele recaer desde el principio en el iniciador.
- Policompetencias: El emprendedor hace de todo, es un todo terreno que debe saber hacer cosas variadas y aprender las que sean necesarias para subsistir en un principio y progresar con posterioridad.
- Decisión: Siempre hay que elegir. No existe alternativa frente a esto y el emprendedor es una persona que debe decidir muy a menudo.
- Sacrificio: La vida del emprendimiento suele llevar a tener que sacrificar cosas, tales como el tiempo personal, la familia, el dinero invertido (y a veces perdido), su descanso, sus estudios, entre otros.
- Compromiso: Con el proyecto, las obligaciones asumidas y con las personas que participan.

Cuando el emprendimiento está en marcha, el fundador es un “multifunción”. Debe cumplir varias tareas y abarcar distintas áreas. Puede ser quien comercialice el producto o servicio que ofrece, llevar la administración, hacer compras, pagar a los proveedores y otras muchas tareas.

También es factible que el emprendedor haya generado una organización, pero lo habitual es que se comience una actividad con poco capital, lo que implica tener menos “manos” de las que se requeriría y eso lleva a una mayor sobrecarga de trabajo para cada persona. El fundador se ocupa de las funciones que más comprometen a la organización, tales como: contabilidad, finanzas, pagos y comercialización, entre otras.

Con el tiempo y a medida que la organización crece, por una cuestión de hábito, el emprendedor conserva estas funciones críticas y suele ir delegando las más operativas y que menos impactan en el manejo de fondos.

Al ir incorporando dependientes, éstos se constituyen como un “alargamiento” de sus brazos y ejecutan lo que el “dueño” les pide y lo hacen de la manera en que éste pide que se haga. Es una “falsa delegación”. En realidad el emprendedor intenta que las personas hagan las cosas con su mismo nivel de compromiso, sacrificio, responsabilidad y estilo: que sean sus “clones”.

Como lo menciona Carlos Cleri, en El libro de las Pymes, “el empresario Pyme es el primer trabajador polivalente. Urgido por una sed de independencia inició un proyecto que lo convirtió en administrador, financista, viajante, cobrador, comprador, perito en leyes e impuestos, y lobbyista. Pero no siempre la polivalencia es buena. Encargarse de todo no es bueno: la virtud es delegar con responsabilidad.

Justamente, un vicio fundamental es no saber delegar el día a día. Debido a la escasez de recursos o por cultura, los empresarios Pyme tienden a abarcar todo y terminan perdiendo el control. Dan igual importancia a los aspectos trascendentes que a los menores, con el consiguiente menoscabo de los primeros.”¹

¹Cleri, Carlos, El libro de las Pymes, Ediciones Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2007.

Esta situación que se mantiene en el tiempo se va dificultando con el crecimiento de la organización (más grande, más compleja) y el fundador comienza a cansarse, puede volverse más intolerante, más impaciente. Algunos buscan ayuda en profesionales externos que contribuyen proponiendo nuevas formas de gestionar basadas en la delegación, otros siguen sumergidos en su lógica de pensamiento que los lleva a un desgaste cada vez mayor y a una organización ineficiente.

Las Pymes son volátiles, surgen y desaparecen antes de consolidarse en un alto porcentaje. Causa de esa desaparición puede ser una conjunción en donde las debilidades superen a las fortalezas.

<u>Fortalezas.</u>	<u>Debilidades.</u>
Flexibilidad.	Volatilidad.
Carácter pionero.	Sensibilidad a entornos negativos.
Proveedora de bienes y servicios.	Desinformación.
Innovadoras y creativas.	Bajo volumen de producción.
Equilibran la sociedad.	Retraso tecnológico.
Importantes empleadoras.	Baja productividad.
Sostén de la demanda.	Producción excesivamente diversificada.
Contribuyentes impositivos.	Carencia de estrategia.
Permiten el equilibrio regional.	Dificultades de gestión.
Dinamizan la economía.	Aislamiento.
Ayudan a la movida social.	Limitado acceso al financiamiento.
Aportan a la productividad global.	Exceso de jerarquía y autoritarismo.
	Falta de comunicación interna.
	Crecimiento no planificado.
	Inversión mal orientada.
	Falta de mentalidad exportadora.

Estas características, con la evolución de la Pyme van mutando y es factible que varias debilidades se transformen en fortalezas. Es parte de un proceso de crecimiento en el que el fundador se desarrolla y de esa manera posibilita el avance de su organización.

La mayoría de las Pymes son familiares, se les denomina “empresa familiar”. Esto es porque quien emprende se apoya principalmente en su familia y a medida que sus hijos crecen los va incorporando a la organización con la esperanza que éstos continúen con su obra.

El fundador, comienza generalmente su emprendimiento solo, o junto a algún socio y con el crecimiento, por cuestiones de confianza y a veces por costos, incorpora la ayuda de familiares.

Esto es el comienzo de la “Pyme familiar”, que asumirá como normal el ingreso de parientes a su estructura y estos son quienes usualmente forman la columna vertebral de este tipo de organizaciones.

En este nacimiento, no se observan descripciones de puestos ni organigramas. Asimismo, muchos puestos creados y que originalmente fueron necesarios, puede que con el tiempo hayan perdido la necesidad de que existan, pero como son ocupados por familiares, perduran.

Las Pymes son muy importantes para la economía de cualquier país, dado que forman parte de la base del entramado productivo, generando un impacto positivo que excede el beneficio que recibe el propio empresario; porque se difunde por toda la sociedad. Son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permitiendo una distribución geográfica más equilibrada de la producción; del uso de recursos y de la riqueza que generan.

¿Qué se entiende por Recursos Humanos?

En administración de empresas, se denominan recursos humanos (RR.HH) al conjunto de empleados o colaboradores de una empresa u organización. A su vez, lo se utilizan para referirse al sistema o proceso de gestión que se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

En la actualidad, se debe saber cómo cuidar a los empleados de las organizaciones. Es poco habitual el escuchar que una persona está más de 5 años en un mismo puesto; los empleados se desmotivan rápidamente por distintas razones o motivos. Algunos de ellos piensan que no tienen posibilidades de crecimiento, o bien que el sueldo que reciben no es acorde a las responsabilidades otorgadas.

Se cree que es muy importante para la organización focalizarse en la retención de éstos y hacer todo lo que se encuentre a su alcance para que estén motivados.

La falta de fidelización es fuente de serios problemas para las empresas. Esto se ha agudizado en la actualidad. Las organizaciones deben asumir reiteradamente gastos de selección y entrenamiento de nuevos empleados para paliar la rotación; el clima laboral de los equipos de trabajo se resiente y se genera malestar; se pierde el knowhow que poseía el empleado que se va, etc.

Para muchos teóricos de los RRHH, el proceso de selección de personal es el cuello de botella. Es el lugar fundamental, donde se juega la productividad. La selección consistiría en elegir personas con talento, que disminuyan la rotación y mejoren el clima laboral. La Generación Y o Millennials, pueden que tengan talento, pero aumentan la rotación, y en su relación con las demás generaciones crean mal clima laboral. Dentro de las organizaciones se confirma esta percepción: los directivos afirman, a partir de sus sensaciones, que lo jóvenes no se “comprometen” con el trabajo. Su comportamiento laboral no es “ético”. No están dispuestos a quedarse más tiempo en el trabajo si no terminaron su tarea. No se ponen la “camiseta” de la organización.

Lo primero a señalar es la necesidad de definir algunos conceptos... ¿qué se entiende por “compromiso” o “ética”? ¿Qué entienden ellos?

Una primera observación es que no se entiende lo mismo cuando se mencionan estos conceptos. El primer compromiso de un Millennials es con él mismo y con su familia y los pares. Aprehendieron por su contexto histórico de crecimiento, y de su entorno familiar y escolar, una serie de axiomas. Como por ejemplo, que la capacitación continúa no asegura el futuro. El paradigma de que el estudio aseguraba el ascenso social murió a fines del siglo XX. Sus padres pueden ser un ejemplo directo de ello. Muchas veces, las organizaciones toman a los recursos humanos como productos.

Por otro lado, entienden que un buen trabajo puede ser el resultado de una sumatoria de factores. Y que aun así no son una garantía infalible. Estos factores de conocimiento social son los estudios, la experiencia, el talento y, fundamentalmente, los contactos.

Dado que el último de los factores les parece como el fundamental, adicionan tres más: la fortaleza, la audacia, y la suerte.

Finalmente, aprehendieron que la iniciativa a favor de la organización no alcanza para conseguir y/o sostener un empleado. Saben que obtener un título universitario es sólo el comienzo. El resto depende de otros factores.

DESARROLLO DEL TEMA:

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental.

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizando la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano.

Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto. La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos, el trabajador dejó de ser una pieza más del ciclo productivo para transformarse en ese factor fundamental.

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo, también se incorporó una visión sociológica al campo de los recursos con prismas que muestran y analizan el enfoque emocional, sentimental, psico-organizacional que son fundamentales para fidelizar al personal.

Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados.

Los cambios tecnológicos, en todos los campos de la actividad humana, son tan constantes y rápidos que requieren una permanente puesta al día de los profesionales. Y no sólo en el campo tecnológico, sino en el de los valores y costumbres se produce una evolución tan rápida y profunda que nos obliga a plantearnos de nuevo nuestra

forma de relacionarnos con los demás y con el mundo en que vivimos: con los iguales, superiores e inferiores, con los clientes y los proveedores, con el mercado de trabajo y con los gobernantes, con las fuentes de riqueza y con el trato que damos a nuestros desperdicios; en resumen, con el entorno económico, político, físico y social. En este contexto, la formación adquiere un doble significado: el de ser instrumento para la transmisión y puesta al día de conocimientos técnicos, y el de ser un medio para conformar nuevos valores y atribuir significados a los eventos que acontecen en nuestro entorno. La formación debe tener como finalidad proporcionar unos niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si queremos que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad.

Es precisamente, esta relación con la estrategia, lo que convierte a la formación en una variable estratégica y elemento de competitividad. Dado que la política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como un aspecto estratégico.

Diversos ratios nos permiten valorar dicho esfuerzo, como el porcentaje de empleados que han participado en programas de formación en la empresa en un determinado período de tiempo, o bien los gastos en formación respecto a los costes laborales totales. En Europa, según datos de Eurostat, Reino Unido y Francia están a la cabeza en términos de inversión empresarial en formación. Ambos países presentan una inversión en formación del 2 por 100 de la masa salarial y un 37 por 100 de sus trabajadores han sido sometidos a algún tipo de acción formativa.

En las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; estos casos referencian a necesidades de formación reactivas. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso refiere a necesidades de formación proactivas, y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones.

Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran. La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizar a corto y medio plazo. Así, como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario, para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación. Dicha planificación se enmarcará en la planificación integral de los recursos humanos de forma que la misma responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de recursos humanos y, simultáneamente, alcance el adecuado grado de ajuste entre las decisiones relativas a formación y el resto de decisiones relevantes en las diferentes funciones propias del área de personal. En lo que respecta al segundo aspecto tratado, podemos definir la tasa de rotación de los trabajadores como la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa.

Las empresas intentan hacer un seguimiento y llevar un control de su tasa de rotación de forma que puedan, a su vez, controlar los costes de sustitución de empleados.

La clave de la efectividad del funcionamiento de una organización no reside sólo en las características de sus componentes (tareas, personas, estructura, etc.), sino en la adecuación de unas a otras como un sistema. Las organizaciones son sistemas abiertos que se modifican constantemente ante las influencias que las estructuras, grupos e individuos ejercen sobre ellos mismos. En ellas se crea una interdependencia entre grupo, estructura e individuo. Las competencias de los recursos humanos evolucionan para adecuarse a los cambios estratégicos. Sobre cada uno de los ámbitos básicos de competencias se pueden determinar diferentes áreas de actuación. Una de ellas es el

análisis del clima laboral que puede medirse a través de diferentes ratios como, por ejemplo, la tasa de rotación, que tiene una repercusión en distintas categorías relevantes del coste como son: costes de terminación, sustitución, formación y rendimiento.

La rotación laboral voluntaria se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio, en estas instancias el Contrato social que fue firmado tácitamente al comienzo de la relación se vio quebrantado por motivos del empleador o del empleado en consecuencia.. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con un superior, etc. En la mayoría de los casos, la decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

Una ruptura laboral involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo. La asociación entre formación en la empresa y rotación laboral constituye un aspecto en el que existe una gran coincidencia teórica. Tanto la perspectiva del capital humano, como las teorías de la segmentación o la corriente teórica de los mercados internos de trabajo señalan cómo la rotación resulta importante cuando existen costes de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas.

Si una empresa paga la formación de un trabajador y éste se marcha, la inversión efectuada por la empresa se pierde. Si, por el contrario, un trabajador es despedido después de haber invertido en formación (fundamentalmente específica), sufrirá una pérdida de capital. Es por ello que las empresas tratarán de evitar la rotación laboral a través de diversos mecanismos. Uno de los procedimientos para evitar la rotación laboral es el establecimiento de los mercados internos de trabajo. A este respecto, la formación específica ha sido considerada como un factor muy relacionado con la generación de los mercados internos.

Este tipo de formación es la que hace que la rotación sea costosa para la empresa porque el empresario ha tenido que invertir en ella. El empleador tendrá la necesidad de establecer ciertas políticas para desalentar la rotación de la mano de obra. Son estas políticas que tratan de reducir la rotación, así como minimizar los costes de la formación específica, las que engendran mercados de trabajo internos. Estos mercados disminuyen las presiones competitivas de los mercados de trabajo sobre empleadores y asalariados, y se caracterizan por la existencia de relaciones de empleo a largo plazo y el establecimiento de carreras de promoción internas que constituyen el procedimiento básico que regula la asignación de posiciones y salarios. Su creación resultaría una medida eficaz, tanto para los empleadores como para los trabajadores.

El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Parece que las empresas grandes invierten más en la formación de los trabajadores. Varias son las razones que pueden explicar este comportamiento ya que las empresas grandes pueden beneficiarse de economías de escala en la provisión de la formación, de que

tienen mayor capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra. El tamaño de la empresa, por consiguiente, influye en la estabilidad laboral. El riesgo de ir al paro es menor en las empresas de mayor tamaño. A este respecto, no hay que olvidar que en estas empresas suele ser característica la presencia de mercados internos de trabajo que ofrecen mayor seguridad en el empleo y mayores posibilidades de promoción.

Si el empleo pertenece a las ramas de la Construcción y del metal, que están caracterizadas por una alta rotación laboral, se incrementa el riesgo de ir al paro. Tal hecho también ocurre si el trabajo tiene lugar en las administraciones públicas; lo cual viene a señalar el alto grado de temporalidad que tienen actualmente los empleos ofrecidos por la Administración.

Desde el lado de la demanda de trabajo, los empleadores han invertido en una formación que pierden si el trabajador abandona la empresa y, por tanto, es de esperar que este tipo de formación ejerza un efecto protector frente al desempleo. Desde el lado de la oferta, los trabajadores pueden haber adquirido una formación específica poco transferible a otras empresas distintas de aquella que proporcionó dicha formación, y este hecho da lugar a que los trabajadores tengan menos alicientes para buscar otro trabajo. Consecuentemente, la movilidad entre empleos será menor. Además, los puestos de trabajo que ofrecen mayor formación suelen estar asociados a condiciones laborales estables, como se deduce de su relación con la contratación indefinida, y éste es otro factor que desincentiva la movilidad.

Esta elevada rotación se ha manifestado especialmente en el proceso de inserción laboral juvenil; proceso que se ha caracterizado, asimismo, por el acceso al empleo a través de puestos de trabajo de bajo nivel de cualificación, para cuyo desempeño no se requiere prácticamente de un aprendizaje, y en los que la sustitución de un trabajador por otro no supone un grave coste para la empresa. En este aspecto, la situación puede variar si se consolidan políticas públicas tendentes a potenciar la contratación indefinida. En tal caso, se podrían originar cambios en las estrategias formativas y de gestión de recursos humanos de las empresas, orientados hacia un mayor uso y aprovechamiento de los mercados internos y del potencial formativo de los trabajadores.

Ahora bien, ahondando en las Pymes familiares, existe un deseo de continuidad del negocio manteniendo la propiedad en manos de próximas generaciones de la misma familia. Sentimiento de identidad de empresa familiar. Esto lo podemos describir como que por parte de los miembros de la familia, se perciba la empresa como parte del seno de la familia y ambos, empresa y familia conformen una unidad social. Se enorgullece de ser empresa familiar y lo considera un activo importante de su negocio. Este último aspecto nos parece especialmente importante, pues permite delimitar a empresas que se consideran con una clara identidad como grupo y se sienten impregnadas de la cultura de la empresa familiar. La dirección estratégica de los recursos humanos en las PYMES suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos. La cultura interna de la estructura empresarial está fuertemente impregnada de los valores de sus directivos, de su personalidad, de su visión de la empresa. Esta influencia adquiere un relieve especial en el caso de las empresas familiares.

Ellos ostentan las condiciones históricas únicas de la creación de la empresa, que les confiere un carácter difícilmente imitable, generador de procesos organizacionales originales, basándose con frecuencia la reputación de la firma en los valores de la familia. La empresa familiar dispone de numerosos recursos estratégicos que son la expresión de un saber hacer específico acerca de los planes productivos, técnicos, tecnológicos, organizativos y humanos. Sus recursos se encuentran protegidos por su modo de funcionamiento distintivo, caracterizado por una fuerte cohesión interna, que evolucionan debido a su flexibilidad y a su capacidad de adaptación al entorno, movidos

por su ambición de crecimiento y desarrollo. Los recursos específicos de la empresa familiar le confieren un carácter único, difícilmente imitable, que le permite, al menos en teoría, un rendimiento superior al de las empresas no familiares. En el momento actual, la búsqueda de una relación más estrecha entre los individuos y las organizaciones y de una mejor cohesión interna es un objetivo dominante de las acciones de desarrollo de las personas.

La empresa familiar se caracteriza precisamente por la existencia de una confluencia de intereses de las personas, de la empresa y su entorno. De manera general, uno de sus puntos fuertes reside en la fuerte implicación de sus miembros, a través de una identificación y de una relación que se traduce en la aceptación de sus objetivos y valores.

Los recursos humanos, mejor valorados y responsabilizados, cristalizan en un fuerte sentimiento de pertenencia, resultando más leales y motivados. Se desarrolla en su seno un contrato tácito de pertenencia de sus empleados, fidelización e identificación que es la base del espíritu familiar.

Dentro de este contexto, se puede decir que es un desafío para la empresa Pyme el poder lograr orientar correctamente todos sus esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de su funcionamiento. Esto la lleva a decidir qué es lo que básicamente está tratando de lograr; como se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo; como reclutar, entrenar, ubicar y manejar al recurso humano tanto en dirigentes como en trabajadores disponible para realizar el trabajo; como crear condiciones propicias para que el trabajo se haga; como propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores un máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo; como cambiar la organización de tal manera que le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no solo en el medio sino también en la organización misma; como confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras empresas, de los sindicatos, entidades de control y finalmente de las que se derivan de sus propios malestares organizacionales.

Es una ardua tarea hacer que el empleado se sienta parte de la misma y que trabaje en función de ella para que esta logre sus objetivos.

La empresa que no sea capaz de afrontar el tema del personal con profesionalidad está destinada al fracaso, pues los clientes se pierden, los procesos se eternizan, y los problemas no se resuelven.

Como se viene mencionando, en el ambiente competitivo de los negocios, el éxito depende en mayor medida de la administración de los recursos humanos. Las personas son el único factor dinámico de cualquier empresa; ya sea privada o estatal, con o sin fines de lucro, grande, mediana o pequeña. Esto se debe a que las personas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier estilo de organización.

La administración de los recursos humanos depende de la cultura organizacional existente en cada empresa, de su estructura, de las características internas y externas del negocio, de sus funciones y procesos entre otras cosas. Cabe aclarar que en épocas de inflación, recesión y desempleos se torna cada vez más compleja y desafiante, convirtiéndose en una caja de ahorro que salva los resultados de la Pyme en el corto plazo; pero arriesgando los resultados en mediano y largo plazo. Esto dimensiona la importancia en encontrar la mejor manera de poder administrar el recurso más preciado; para poder lograr así la eficiencia empresarial.

Sin embargo la administración de los recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones sobre todo ahora que nos encontramos a las puertas del tercer milenio;

con el avance de la globalización de los negocios y de la vida en sí; dando lugar a la aparición de la generación millennials como un recurso humano para la empresa.

Se empezara a desarrollar cada uno de los componentes que engloban el marco teórico del trabajo, lo que permitirá poder ampliar la importancia de la correcta administración del recurso humano dentro de una empresa.

MARCO TEORICO:

Capital humano:

El concepto de capital humano ha pasado por diferentes concepciones desde que empezó a considerarse el papel que juegan los trabajadores en el ámbito del crecimiento económico; así como también la importancia que puede llegar a tener para un ente productivo todo el conocimiento y el saber-hacer que aportan determinados trabajadores.

Distintos economistas fueron dando sus aportes a lo largo del tiempo, incorporando diferentes definiciones donde han variado sus componentes y alcances, dándole un valor agregado a la combinación de los factores productivos de la tierra; el capital y la fuerza de trabajo, dejando de ver al capital no solo como inversión de activos y maquinarias, sino también desde una perspectiva inmaterial, en donde juega rol fundamental el factor humano.

Adam Smith (1776) en su libro titulado “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riquezas de las naciones”, examina diferentes sistemas de economía política, desarrollando la idea de un orden natural, como resultado del interés individual hacia el interés general en la solución del juego de la libre empresa, de la libre competencia y del libre comercio. Considera “el estado natural de las cosas” donde el producto del trabajo constituye una recompensa natural y el trabajador disfruta y vive directamente de lo que produce.

Dentro de este pensamiento, Smith considera que la educación es relevante para que las personas puedan lograr el desarrollo individual y social, haciendo referencia a la importancia de la habilidad y destreza para realizar el trabajo, considerando la inversión en educación como componente fundamental para desarrollar habilidades y capacidades de los individuos, y contribuir al crecimiento económico de un país.

Para Smith, el capital de la nación es una proyección del capital de sus habitantes donde además de las mejoras en la productividad de la tierra, inversión en capital fijo y la adquisición de máquinas y edificios, es necesario también el mantenimiento de habilidades y conocimiento que puedan ser utilizados para la creación de riqueza por parte de los trabajadores. Este mayor aprendizaje explica las diferencias salariales. El trabajo que la persona educada aprende a realizar, será pagado por encima de salario común de los trabajadores no educados, lo que hará que recupere el gasto total en su educación y que genere los beneficios normales de un capital igualmente valioso.

Theodore Schultz (1959); da su aporte a través de su teoría el capital humano y dice que al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar su bienestar. Según el autor, cualquier trabajador, al insertarse en el sistema productivo, no sólo aporta su fuerza física y su habilidad natural, sino que, además, viene consigo un bagaje de conocimientos adquiridos a través de la educación. Se observa, por tanto, que ya desde los inicios se resalta la importancia que tiene la formación sobre la productividad individual.

Esta teoría empieza a reconocer que además de factores como capital y trabajo, existe un tercer factor denominado capital humano, considerado como el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores que generan valor; considera que al invertir en educación y formación los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades e incrementan los niveles de bienestar.

Sobre esta base Gary Baker desarrolla su modelo a través de la formalización de la idea de Schultz, definiendo a El Capital Humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

Para Becker (1964), el individuo incurre en gastos de educación al mismo tiempo que en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no recibir renta actual; sin embargo, en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de obtener unos salarios más elevados, pero la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo.

Otro aporte importante fue proporcionado por Mincer mediante el desarrollo de un modelo basado en la racionalidad económica del sujeto en el mercado laboral, que proveía un análisis de cómo la capacitación en el trabajo es causa de un aumento de los salarios y en qué medida contribuye a agrandar la brecha de desigualdad en los ingresos.

Las personas más educadas, capacitadas o más experimentadas, pueden ser más productivas y recibir un mejor salario. A su vez, los individuos en cada momento están emitiendo señales para demostrar lo que podría aportarse al mundo del trabajo, para así evidenciar el stock de capital humano; sin embargo, la educación no es el único elemento para el capital humano, la experiencia es otro componente importante.

Se puede concluir que el capital humano son los conocimientos en calificación y capacitación, la experiencia, las condiciones de salud, entre otros, que dan capacidades y habilidades, para hacer económicamente productiva y competente las personas, dentro de una determinada industria.

Como se mencionó anteriormente, distintos aportes desarrollados mediante diferentes teorías, fueron los que enmarcaron lo que hoy significa el capital humano para una empresa; la repercusión económica y el impacto que genera esto dentro de una sociedad. Varios elementos son lo que se consideran fundamentales, marcando el cambio de perspectiva del factor humano dentro de una organización. Tanto la educación, la motivación, la adquisición de conocimientos, la experiencia, la competencia y productividad dan ese valor particular que hoy adquiere una persona que trabaja para una empresa.

Un elemento fundamental del capital humano lo representan las personas. Las empresas están compuestas de personas de las cuales dependen para lograr el éxito y mantener su continuidad. Por lo general se busca que todas las personas, en todos los niveles de la empresa sean los administradores de su propia tarea y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la empresa. Así crecen y se consolidan las empresas exitosas.

Dentro de este contexto, la variabilidad humana juega un rol fundamental, desde el punto de vista de considerar que cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamientos aprendidos son bien diversos. Las empresas no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Para tratar de entender un poco este tema, se referencia a lo que plantea Edgar Schein sobre la naturaleza humana.

Cuando se habla de la naturaleza humana, se hace referencia a todos los elementos de un individuo que lo hacen único y que lo diferencian de cualquier otro ser vivo conocido. No es sólo su aspecto racional y lógico sino también sus aspectos emocionales, sentimentales, orgánicos e instintivos que tal vez estén más ocultos, pero que siempre logran salir a la superficie.

Naturaleza Humana:

La naturaleza humana, también implica la vida en sociedad y eso supone valores tales como la tolerancia, la solidaridad, la empatía.

¿Cómo incide la naturaleza humana dentro de la empresa?

Uno de los problemas en este sentido; es el poder desarrollar un concepto de la naturaleza humana que le ofrezca al empresario alguna información clave sobre como reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no solo la productividad para la organización sino la satisfacción para el empleado. Dentro de este contexto existen otros factores que juegan un rol importante como ser la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación entre otros.

Se puede hablar entonces de la conducta humana dentro de la empresa. Se define a la conducta humana como un resultado complejo de intenciones, de la forma en cómo se percibe una situación inmediata y de los supuestos o creencias que se tiene sobre una situación y sobre la gente que está en ella.

En el capítulo supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana, del libro Psicología de la Organización; el autor Edgar Schein, profundiza en los principios que los conductores y gestores tienen en relación a las personas y la organización, de manera tal que influyen fuertemente en sus decisiones y modelan sus comportamientos frente a las situaciones cotidianas con el personal y en las políticas de la organización; como también influyen de manera significativa en la manera de pensar y percibir la realidad cotidiana, de evaluar la propia conducta y la de los otros.

Estos supuestos son:

- Supuestos sociales

Desde estos supuestos, las necesidades sociales son las principales motivadoras de la conducta humana. Las relaciones interpersonales dan origen y sentido a la identidad y las necesidades de pertenencia social y aceptación de los otros orientan los comportamientos y decisiones. En este sentido, los valores predominantes asociados a estos supuestos pueden estar ligados a sentirse apreciado, ser miembro o parte de un grupo, mantener relaciones de confianza y lealtad y la predisposición y colaboración.

- Supuestos racionales-económicos

Sostienen que el principal motivador de las personas es el incentivo económico y la necesidad de aumentar el propio interés. Desde esta creencia, las personas son sujetos pasivos a quienes la organización debe manipular, motivar y controlar. Los sentimientos y emociones son un obstáculo irracional a la tarea y no deben tener cabida el ámbito de trabajo. En esta línea, algunos principios o valores que guían la conducta son la racionalidad por sobre los sentimientos y las emociones; el ascenso social y económico; el cumplimiento, la disciplina y la obediencia.

- Supuestos de auto-actualización

Las necesidades de autorrealización, es decir, de hacer máximo uso de las propias capacidades y talentos definen y orientan los comportamientos de las personas. Algunos valores implicados son la autorrealización y el crecimiento personal; el reconocimiento al logro; la iniciativa y el compromiso.

Cada perspectiva sobre la naturaleza humana es correcta en cierta medida. Cada una en particular ofrece una idea de cómo funciona una organización y como se debe administrar. Pero, la complejidad presente en la naturaleza humana hace que se adopte una combinación de perspectivas sociológicas, situacionales y de desarrollo sobre la conducta humana en la organización.

Se puede concluir que estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones.

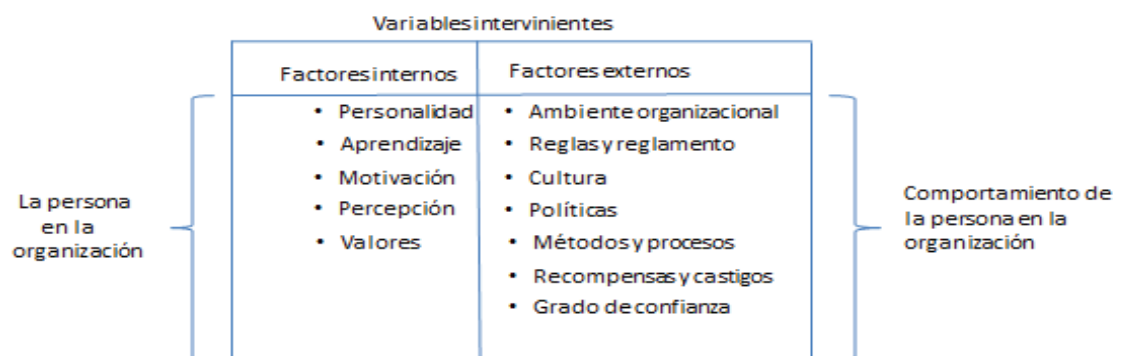
Dentro de cada empresa se presentan problemas humanos que interactúan y se sobreponen afectando al funcionamiento de la misma. Es de suma importancia identificarlos entendiendo que hay una naturaleza humana en cada uno los seres humanos que los hace comportarse de una forma determinada.

Estará en manos de los dirigentes organizacionales encontrar “el modelo” que permita ver la relación básica entre el individuo y la organización, analizarla, entender cómo funcionan el individuo, el grupo y el sistema. Es importante no solo entender los problemas que se dan dentro de una empresa, sino estar en capacidad también de diagnosticarlos.

Esto nos lleva a relacionar la complejidad que puede presentar el capital humano, dado que la naturaleza humana es lo que se caracteriza en cada una de las personas que lo integran.

La gente no solo tiene muchas necesidades y potencialidades, sino que los patrones de esas necesidades cambian con la edad y con las etapas en desarrollo, con los cambios de rol, con cada situación y con los cambios que se dan en las relaciones interpersonales.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables provenientes de factores tanto internos como externos.



Fuente: Factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano, Pag 63 libro Administración de los Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera).

Antiguamente, la administración de los recursos humanos se caracterizaba por definir políticas en las que a las personas se les consideraba de manera genérica y estandarizada. Las técnicas de recurso humano trataban a las personas como si todas fueran iguales, homogéneas. Actualmente, las diferencias individuales se toman cada vez más en cuenta: la administración de recursos humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación.

Ahora bien, ¿Cómo lograr que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la empresa y sus objetivos y se sientan satisfechos de su trabajo?

Varios conceptos son los que engloba esta pregunta en función de poder encontrar una respuesta.

Existe una relación entre las necesidades y las motivaciones. Ambas interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos. Asimismo, ambas varían según la persona, la situación o la ocasión. Sumado a esto no podemos dejar de lado el aporte que da la empresa para lograr que el empleado se sienta parte de la misma y trabaje en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Comportamiento Organizacional.

En las Pymes el comportamiento de las personas es una fuente de alegrías, sinsabores, éxitos y fracasos, que los dueños o directores experimentan día a día.

Ellos saben que el éxito de la organización depende de las personas y desean influir en el comportamiento de las personas para orientarlos a que contribuyan al éxito de la Pyme, pero no saben cómo hacerlo.

El comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducta hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto implica el comportamiento de las personas que integran una organización.

Es un estado general de cómo se sienten las personas, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización.

Es importante su estudio y comprensión dado que ciertas problemáticas son comunes a diferentes organizaciones, y ayuda a saber cuál sería la mejor manera de abordarlas.

En relación con el comportamiento es importante incorporar el concepto de ética. La ética es el estudio del comportamiento humano, y el comportamiento organizacional es la disciplina que estudia el comportamiento de las personas dentro de una organización.

- Conceptos fundamentales:

Diferencias individuales: Este concepto se sustenta en la ciencia que determina hasta donde sabemos las personas tienen mucho en común, pero son diferentes. Esta diversidad tiene que ser reconocida y considerada como un activo valioso. Las experiencias individuales tienden a acentuar las diferencias naturales de las personas.

Percepción: La gente ve al mundo de manera diferente. Su visión del ambiente está filtrada por la percepción. Cualesquiera que sean las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones. La gente parece decir que no reacciona a un mundo objetivo sino a un mundo visto a partir de mis propios valores, creencias y expectativas. Esto se denomina percepción selectiva, en donde la gente tiende a poner atención a aquellos rasgos de su ambiente de trabajo que son congruentes con sus propias expectativas o que las refuerzan. Esto puede causar no solo malas interpretaciones de hechos aislados sino también llevar a una futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias.

Integridad de la persona: La gente funciona como seres humanos completos. La vida hogareña y las preocupaciones personales no están separadas del ambiente de trabajo. Las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas. Se pueden analizar por separado pero son parte de un sistema que constituye la integridad de una persona. Por ende cuando se desarrolla a un trabajador, se desarrolla a la persona completa, teniendo incidencia en su vida personal. En alguna medida, el trabajo modela a la gente conforme ésta lo realiza y al desarrollar un mejor empleado se desarrolla también a una mejor persona.

Conducta motivada: La conducta normal tiene sus causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. Esto deja a la administración de la empresa con dos formas básicas de motivar al personal: puede mostrarle cómo ciertas acciones incrementarán la satisfacción de sus necesidades, o puede amenazar con una menor satisfacción de las necesidades si siguen cursos e acción indeseables. Es claro que la ruta hacia una mayor satisfacción de las necesidades es un mejor enfoque. No importa la tecnología, equipo y organización que tenga una empresa, si estos recursos no son utilizados por gente que ha sido motivada.

Deseo de participación: Las personas buscan participar activamente en las decisiones. El empowerment es una alternativa que ofrece satisfacer este deseo; en términos sencillos y prácticos es darle más poder a la gente, delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras, solución de conflictos, etc.

Valor de la persona: Las personas desean ser apreciadas por sus habilidades, destrezas y conocimientos y recibir oportunidades de desarrollo. Se rehúsan a ser tratadas como un mero factor económico.

- Modelos de comportamiento organizacional:

Los modelos organizacionales son importantes de considerar porque impactan en el comportamiento de todos los integrantes de la organización y muy especialmente en los mandos medios. Las organizaciones deben identificar en qué modelo se encuentra y definir si ese es el que desea o pretende alcanzar otro.

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación a los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	A través de impulsos	Entusiasmo moderado

* Fuente: Elaboración propia.

En el modelo autocrático quienes ocupan posiciones de mando, suelen tener poder suficiente para decir al personal que hacer. Las personas, en general, cumplen órdenes. La orientación dominante es la autoridad que es delegado por derecho de mando. El desempeño suele ser bajo o a niveles mínimos, más allá que pueden encontrarse desempeños sobresalientes. El modelo puede encontrarse con matices y en ocasiones es necesario aplicarlo.

El modelo de custodia persigue la seguridad del empleado. Hace un especial énfasis en los aspectos que tienen que ver con las remuneraciones y beneficios. Busca que el empleado prefiera quedarse muchos años en la organización por las ventajas que posee. El modelo no obtiene mejores desempeños que el autocrático ni tampoco logra que las personas se sientan motivadas o realizadas, solamente les genera seguridad en su puesto.

Distinta es la orientación del modelo de apoyo, el cual depende del liderazgo y a través del mismo la Dirección ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a brindar a la organización lo que son capaces de hacer. Satisface necesidades como la asociación y estimación. Este modelo es el que Davis recomienda, pero hay que considerar la cultura de la organización para definir sus características del management y si las mismas permiten la implantación de este modelo. Caso contrario habrá que llevar adelante una transición hasta que la empresa esté preparada para asumirlo.

Por último, el modelo colegiado, que hace alusión a un grupo de personas con un propósito común, representa el concepto de equipo. Se asocia a un tipo de trabajo no programado que permite un amplio margen de maniobra en las tareas a realizar. Aquí los jefes son vistos como colaboradores y los empleados trabajan bien porque se sienten muy comprometidos a hacer las cosas correctamente. El resultado es la autodisciplina, ya que se sienten responsables de sus actos y los lleva a un elevado desempeño en el trabajo en equipo.

Cada uno de los modelos detallados, cuentan con un factor común fundamental que es la relación del individuo-organización. Independientemente del modelo que la empresa decida aplicar, no debe dejar de poner el foco en esta interacción entre la persona y la organización en donde se interponen los objetivos individuales y los empresariales. Dentro de este contexto y como lo venimos mencionando, la complejidad del ser humano da su impronta a la generación de diferentes comportamientos. La empresa deberá adecuar la estructura de organización (organigrama) siguiendo una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgos) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos, resolverlos rápido y oportunamente. Se deberá optar por un modelo de comportamiento organizacional que sea capaz de desarrollar un buen clima y desempeño laboral lo que permitirá una mejor productividad.

Clima Organizacional:

Se habla mucho del “clima laboral” y las Pymes tienen claro que es importante que “la gente esté contenta”, pero no siempre saben cómo lograrlo, ni cuál es la manera de gestionar este estado de las personas.

El clima organizacional es un estado general de cómo se sienten las personas, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización.

Cuando se habla de “clima”, se hace referencia a “sensaciones”, por lo que nos adentramos en un terreno sumamente subjetivo.

El clima afecta directamente el desempeño de las personas, sus comportamientos, su compromiso con la organización, su deseo de aportar y su decisión de permanecer.

Dada su importancia, es clave para la organización conocer el clima que tiene y accionar sobre él.

Gestión del Clima Organizacional.

Las organizaciones no se deben quedar pasivas frente al clima, sino todo lo contrario, deben adoptar actitudes proactivas que tiendan a generar las condiciones para generar el mejor clima que les sea posible. A eso se le llama “Gestión de clima”.

Se deberá tener en cuenta algunas consideraciones al accionar sobre el clima:

- 1) El clima es responsabilidad de todas las personas que tengan la responsabilidad y función de conducir personas.
- 2) Alguna persona o sector de la organización debe ser quien comande la coordinación de acciones para gestionar el clima.
- 3) Todas las acciones tendientes a mejorar el clima deben tener la aprobación o el visto bueno de la dirección de la organización.
- 4) Las acciones de mejora, deben ser concordantes con las políticas de la organización.

Teniendo en cuenta estos puntos, se llevará adelante los siguientes pasos.

- **Diagnostico**

El diagnóstico de clima es una instancia en donde se obtienen los datos necesarios para determinar los aspectos positivos y negativos de la organización desde la mirada de sus integrantes. Se indaga sobre las percepciones de las personas acerca de lo que los afecta principalmente.

Esta instancia es crítica para la organización, ya que se realizará una consulta a sus integrantes y lo que sucede con mayor frecuencia es que éstos esperan algún tipo de

respuesta. No solamente conocer los resultados, sino que en casos negativos, que acciones tomará la Dirección de la organización para su mejora.

Es por esto que si desde la conducción no están dispuestos a “escuchar y aceptar” lo que las personas opinan y no se está convencido de introducir los cambios necesarios, lo recomendable es no llevar adelante un diagnóstico de clima organizacional.

Mencionamos las palabras “percepciones” y “lo que las personas opinan”, y es porque no quiere decir que lo que las personas identifiquen sea “la realidad”, sino que es “su realidad”, la manera en que ellos la sienten.

El diagnóstico tiene varias etapas:

- Metodología de recolección de datos: Los métodos más comunes son los cuestionarios para que las personas respondan, las entrevistas individuales con cuestionarios de referencia o los grupos de foco. Se pueden utilizar uno de éstos o combinados.

La ventaja de los cuestionarios es que pueden ser anónimos, lo que permite en general una mayor sinceridad y libertad para responder. Además se pueden agrupar más fácilmente las problemáticas y abordar las áreas con estadísticas que posibilitan dimensionar la relevancia de cada una.

Otra ventaja es que se pueden abarcar muchas personas en poco tiempo, ya que solo se depende de que contesten una serie de afirmaciones o preguntas y no se requiere de personas que los guíen, sino que es auto administrado.

La desventaja de éstos, es que las personas no pueden preguntar si no comprenden un ítem del cuestionario y que tal vez se le consulte sobre aspectos que no le interesan y se deje de preguntar aspectos que si le resultan importantes.

La ventaja de los grupos de foco es que se puede profundizar acerca de las respuestas de las personas, se puede repreguntar, hacer que relacionen y solicitar alternativas o vías de solución. Además se permite que las personas hablen de lo que a ellos les interesa principalmente.

La desventaja de esta técnica es que los grupos no pueden ser tan numerosos (no se recomiendan más de 10 personas), lo que hace más lento el proceso de recolección de datos. Asimismo, la tabulación de la información es más compleja por la dificultad de parametrizar las respuestas en áreas comunes.

- Sea cual fuere la técnica a utilizar para recolectar datos, es necesario tener definición de los aspectos o “áreas” sobre las que se va a preguntar a las personas, más allá que las mismas puedan agregar lo que sea de su interés. Estas áreas pueden ser las relaciones con sus compañeros, con su conductor, sobre la remuneración, sobre las posibilidades de crecimiento, entre otras.
- En el caso de utilizar cuestionarios, se deberá definir las preguntas o afirmaciones que se incluirán en cada área a consultar. Esta instancia es importante porque al ser un cuestionario las personas interpretan lo que leen que no es necesariamente lo que la persona que definió la pregunta, quiere consultar.
- Se deberá definir la población que brindará los datos. Dependerá mucho de la técnica que se utilice. Si se decide por los cuestionarios, se podrá permitir que participe quien quiera. Si en cambio, se opta por grupos de foco, lo

recomendable es que se seleccione muestras de manera estadística, para que los resultados sean generalizables.

- Comunicación. Esta etapa es crítica. Las personas deben saber lo que se está haciendo. Se puede imaginar las expectativas que despiertan un proceso de estas características. Las personas se ilusionan con que su situación dentro de la organización mejore y por eso es fundamental dejar por sentado que pueden y que no pueden esperar.

A su vez, en esta etapa se pide la máxima colaboración y participación, dejando claro que con esto no se busca “escuchar palabras bonitas” sino lo que cada uno piensa, pero que sea con la mayor responsabilidad.

Se debe transmitir la idea que la organización en su totalidad busca mejorar y para eso necesita de la ayuda de todos.

- Aplicación de las técnicas y recolección de datos. Se administran los cuestionarios o los grupos de foco y se reúne la información para comenzar a tabularla y elaborar las estadísticas.
- Elaboración de estadísticas y análisis de los datos obtenidos. Con la información recabada se comienzan a establecer relaciones y a evaluar la pertinencia de las respuestas y si se encuentra una conexión entre lo que la dirección observa y lo que las personas perciben.

- Diseño del Plan de Acciones de Mejora.

Con toda la información que se elaboró y el análisis realizado, se deben diseñar acciones que permitan mejorar las condiciones que se han detectado como falencias.

Estas acciones deben tener una fecha de inicio, de fin y un responsable de llevarlas adelante. Así de esta manera se conformará el plan.

Para elaborar el plan, debe reunirse quien tenga como responsabilidad la coordinación de las acciones de clima con la autoridad máxima de cada área o sector de la organización. Podrían sumarse otras personas con roles de conducción dentro de esa área, siendo esto una decisión que pasa por la autoridad máxima. Juntos tendrán que realizar los análisis pertinentes y definir qué cosas se pueden concretar y cuáles no. El resultado de este trabajo será un plan de acción de mejoras.

Este plan debe ser comunicado a las personas a quienes afectará directamente su aplicación, de manera tal que verán qué se ha decidido hacer con la información que ellos dieron en su momento.

La autoridad máxima de cada área es la que tendrá como responsabilidad la concreción de las acciones definidas y de informar de manera periódica los avances logrados.

Las Pymes poseen las siguientes particularidades:

- El acuerdo con la conducción se reduce al dueño o socios que suelen ser un grupo reducido de personas (en ocasiones familiares). Los mandos intermedios tienen menos peso que en una gran organización, porque los dueños están más involucrados en la gestión operativa a razón de que la estructura jerárquica es aplanada.
- Las técnicas de recolección de datos suele ser cara a cara (por medio de entrevistas o grupos de foco) y en caso de ser de una organización mediana, se podría utilizar allí algunos cuestionarios.

- La comunicación suele ser sencilla porque es factible reunir a todas las personas o a lo sumo en pocos grupos e informar acerca de este proceso.
- La confianza sobre las verdaderas intenciones del proceso y la garantía de no existir represalias son transparentes por la cercanía en la relación y el conocimiento con la máxima conducción.

Las falencias que suele tener una Pyme y que surgen de un diagnóstico, son propias de la escasez de recursos que poseen:

- Infraestructura: Espacios de trabajo poco adecuados, ventilación y / o acondicionamiento de aire insuficientes, iluminación inapropiada.
- Posibilidades de crecimiento: La estructura aplanada hace que las únicas alternativas de crecer sea mediante un enriquecimiento de puestos más que por promociones de jerarquía.
- Formación: Existen pocas organizaciones Pymes que destinan presupuestos permanentes para la formación de su personal, por lo que ésta suele ser sumamente escasa y sin planificación.
- Desempeño: Suele no realizarse la gestión del desempeño a causa de una falta de metodología sumada a la creencia que porque "son pocos", saben cómo trabaja cada uno. Las personas suelen comentar su necesidad de que le realicen una devolución acerca de cómo están trabajando.
- Comunicación: Está enfocada a nivel estratégico, las personas manifiestan no conocer los objetivos de la organización, misión, visión ni estrategia. A nivel operativo les suelen faltar informaciones sobre cambios, implementaciones o problemáticas a resolver.
- Remuneración: La remuneración es clave en las Pymes ya que en su mayoría no tienen la posibilidad de pagar remuneraciones competitivas y por ello acceden a postulantes con menor desarrollo, formación, competencias y / o aspiraciones.

Lo importante es entender porque esto se puede producir, y se debe a las siguientes menciones:

- La carencia de recursos, es una constante en la organización, porque esto se suma a la dificultad para acceder a subsidios o créditos con tasas apropiadas.
- La formación y manera de pensar de la conducción, que suele prestar más atención a los aspectos comerciales, financieros y operativos de la organización, descuidando la gestión de las personas.
- La escasez de tiempo que tienen todos los integrantes de una Pyme, que en ocasiones deben realizar un exceso de funciones y que los lleva a tener dificultades para analizar el contexto, identificar problemas y encontrar soluciones eficientes.

Como ventajas, la Pyme tiene la posibilidad de implementar cambios muy rápidamente porque desde la toma de decisión hasta la implementación, hay pocos niveles que atravesar y esto da velocidad a la concreción.

Asimismo, un pequeño cambio genera un gran impacto y una leve mejora es altamente valorada, no solo por la mejora en sí mismo, sino por la percepción del interés por parte de la dirección en que las personas estén mejor.

Motivación Humana:

De los factores internos que influyen en la conducta humana, se dará especial atención a la motivación. Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

Vemos aquí algunas definiciones de su significado:

“El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”²

“La palabra motivación deriva de la palabra latina movere, que significa (Mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.”³

Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación. Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Como factores determinantes de la motivación se encuentran entre otros los que se define como la jerarquía de necesidades humanas planteados por Maslow.

- Necesidades fisiológicas: medio ambiente (aire, temperatura), alimentación.
- Necesidades de seguridad: protección contra el peligro.
- Necesidades sociales: amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos.
- Necesidades de estima: reconocimiento, autorrespeto
- Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena del talento individual.

Para ver más desde la perspectiva laboral se hace enfoque en los siguientes:

Seguridad: Se retoma la seguridad con el fin de conocer las condiciones que brinda la empresa para la satisfacción de esta necesidad en el lugar de trabajo.

Sociales: Se identifican las relaciones sociales como el compañerismo, la amistad, pertenencia a grupos internos de la empresa.

Estima: Esta se determina por el auto respeto y el reconocimiento con el que se siente cada trabajador dentro de la empresa y ante sus compañeros de trabajo.

Autorrealización: La autorrealización se determina como la realización personal de trabajadores en el desempeño de sus labores, lo que permite alcanzar la autoestima.

²Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos, Octava edición, México, 2007.

³ John Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, Comportamiento Organizacional, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Mexico, 2005

La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales, antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Entre otros aspectos básicos del pensamiento de Maslow para entender el modelo de la jerarquía de las necesidades están:

- Una necesidad satisfecha deja de motivar
- Las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés.

Maslow supone que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, y en consecuencia, siempre se esforzarán por ascender en la jerarquía en términos de la satisfacción de sus necesidades.

Complementando el pensamiento de Maslow, Alderfer da su aporte coincidiendo con que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades

- Existencia. Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- Relaciones. Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- Crecimiento. Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

McClelland por su parte, propone la existencia de tres necesidades: Logro, Poder y Afiliación; y dependiendo de cuál predomine en cada individuo, el ser humano se planteará metas y caminos diferentes para buscar su satisfacción

La necesidad de logro está básicamente orientada al impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito. La necesidad de poder está referida al conseguir que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Finalmente, la necesidad de afiliación pone énfasis al deseo de relacionarse con otras personas.

Dichas necesidades determinan tipos de comportamiento, objetivos y relaciones diferentes, no sólo en el ámbito personal, sino también en el desempeño grupal y laboral.

Diariamente se observan cómo algunas personas, motivadas por las labores que realizan, actúan positivamente frente al trabajo incluso en situaciones adversas, mientras otras permanecen siempre negativas e insatisfechas con las actividades que desarrollan. Surge entonces la necesidad de reconocer la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral.

Existen otras variables que se pueden ir incorporando al concepto de motivación humana dentro del contexto laboral, planteadas por Herzberg en su teoría de los dos factores:

1. Factores higiénicos:

Hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales que rodean a la persona en su trabajo:

- ✓ Salario
- ✓ Seguridad en el trabajo
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Condición social
- ✓ Procedimientos de la compañía

- ✓ Calidad de la supervisión técnica
- ✓ Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros con los supervisores y con los subordinados.

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción.

“Hay un conjunto de condiciones extrínsecas en el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes. Estas condiciones son los factores de satisfacción o factores de higiene, que se necesitan para mantener al menos un nivel de satisfacción” ⁴

2. Factores motivacionales:

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden

- ✓ Logro
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Progreso
- ✓ El trabajo mismo
- ✓ La posibilidad de crecimiento

Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción. Esto, a su vez, puede generar una motivación intrínseca con la tarea.

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

A) La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.

B) La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas.

⁴John Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, Comportamiento Organizacional, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Mexico, 2005

Victor Vroom planteó una de las explicaciones más populares sobre la motivación en su teoría de las expectativas en la cual se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

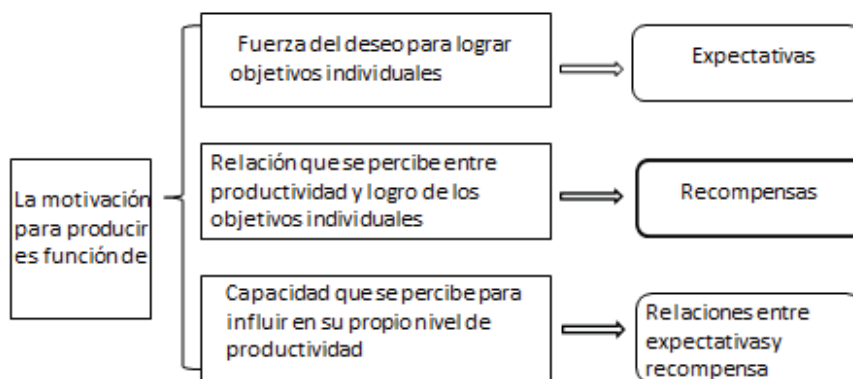
1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

En cuanto a los objetivos individuales, pueden estar relacionados con ganar más dinero, tener seguridad en el puesto, lograr una aceptación social, tener un reconocimiento, entre otros. Esto dependerá de cada individuo en particular, en la que la complejidad inherente del ser humano, las necesidades, sus experiencias y modelos mentales entraran en juego. Aquí el trabajador pondrá sus propios objetivos a cumplir

En referencia a la relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad, si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

Ahora bien, desde la percepción de su capacidad de influir sobre su productividad; si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Veamos gráficamente como se relacionan los conceptos planteados en la teoría:



Fuente: Grafico Los tres factores de la motivación para producir, libro Administración de los Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato



Se puede decir que la motivación humana tiene varios puntos de partida que pueden “activarla o desactivarla”. Así mismo, las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no solo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de vida adulta. La gente no solo tiene muchas necesidades o potencialidades, sino que los patrones de esas necesidades cambian con la edad y con las etapas del desarrollo, con los cambios de rol, con cada situación y con los cambios se dan en las relaciones interpersonales. Las necesidades y las motivaciones, interactúan entre si y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.

Un empleado puede motivarse en forma diferente a través de su contacto y experiencia con la empresa o bien puede expresar necesidades diferentes en diferentes empresas o en diferentes partes de la misma. Si el cargo requiere una variedad de habilidades es posible que para cada ocasión y para cada tarea operen también diferentes motivaciones las que dependerán de la habilidad y la experiencia de trabajador, y de la atmosfera de trabajo que propicien sus compañeros. Todos estos factores empezaran a interactuar para producir cierto patrón de sentimientos y de trabajo, que derivara en lograr comprometer al empleado productivamente con la empresa. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen de solo en parte de la naturaleza de dicha motivación.

Ahora bien, ante estos distintos escenarios en los que se desarrolla la motivación humana, ¿Cómo debe actuar el gerenciamiento de la empresa?

No existe una estrategia gerencial que sirva para todo mundo en toda ocasión. Si las habilidades y motivaciones de la gente que se dirige son tan variables, el gerente debería tener la sensibilidad suficiente y la capacidad de diagnóstico requerida para apreciar y percibir las diferencias, debería aprender a valorarlas y valorar el proceso de diagnóstico que permite identificarlas, con lo cual, debería ser lo suficientemente flexible y poseer las habilidades de trato con la gente necesarias para variar su propio comportamiento.

Se puede decir entonces que el diagnóstico cumple un papel importante. Anteriormente se habló de la complejidad de la naturaleza humana y los distintos supuestos racionales-económicos, sociales o de auto-actualización que se pueden formular acerca de un subordinado. Se puede decir también que ninguno de estos supuestos puede ser correcto para cualquier situación y para cualquier persona. La clave está en poder comprobar la veracidad de estos supuestos para poder hacer un mejor diagnóstico. Esto les permitirá poder responder más apropiadamente a las exigencias de cada situación. Un gerente o director debe tratar de ser flexible y estar siempre preparado para aceptar una variedad de relaciones interpersonales, de estilos de autoridad. La forma más apropiada de llevar a cabo la función de organizar, manejar o dirigir una determinada situación depende de una gran cantidad de factores.

En este punto incide el reconocimiento de la complejidad inherente de la naturaleza humana, de las tareas, de las situaciones y de los procesos mismos de dirección y liderazgo.

Contrato Psicológico:

El concepto de contrato surge en la psicología de grupo, partiendo de considerar a la vida como un todo; hace referencia a una serie de acuerdos y pactos o contratos que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato constituye un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas.

Desde el punto de vista empresarial, la interacción psicológica entre empleado y la empresa es básicamente un proceso de reciprocidad, la empresa hace ciertas cosas para y por los empleados como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el empleado responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La empresa espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la empresa se comporte correctamente con él y actúe con justicia. Desde esta perspectiva se evidencia la reciprocidad, dado que ambas partes intervinientes en el contrato actúan en función de esperar “algo” a cambio.

La empresa refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la misma o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

La noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escrita en alguna parte, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en rol organizacional o de la empresa, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales. Este contrato implica además que cada persona que desempeña un rol, tiene expectativas. Un empleado, por ejemplo, desempeña su labor en la empresa, siendo sus expectativas en cuestiones referentes al salario, jornada laboral, beneficios corporativos, garantía de que no lo va a despedir inesperadamente, entre otras cosas. Muchas de estas expectativas si implícitas y tienen que ver con el sentido de dignidad e importancia de la persona.

Se espera que la empresa trate a sus empleados como seres humanos, que brinde trabajo y facilidades que suplan las necesidades en lugar de crear otras. Que de oportunidades de crecer y aprender más, con una devolución a fin de saber cómo se están haciendo las cosas.

La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico, es decir, incumplimientos con lo expuesto implícitamente, con las expectativas no escritas que van más allá del contrato formal y escrito en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera. Por su parte, la empresa también tiene expectativas más implícitas y sutiles como ser que el empleado de una buena imagen de la empresa, que sea leal, que guarde los secretos que hubiera y que todo lo que haga sea por el bien de la misma, es decir, que este siempre bien motivado y listo para sacrificarse por la empresa. Los desengaños más grandes desde esta perspectiva es que el empleado se desmotive y no quiera hacer mucho por la compañía.

Tanto el descontento laboral como la desmotivación hacen que el empleado no sienta ese compromiso en ayudar al cumplimiento de objetivos empresariales, perjudicando así a la empresa.

Las personas que integran una organización, esperan que su participación satisfaga algunas de sus necesidades personales, a cambio de ciertas inversiones personales o esfuerzos en la organización, con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior a ese esfuerzo.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago monetario.

Así, las expectativas recíprocas, cuando son satisfechas, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa. Por ende, la ruptura del contrato causa todo en efecto adverso y contrario y desfavorable para la empresa.

Esto da la pauta de que dentro del contrato psicológico, existen relaciones de intercambio de recursos con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos, se desarrollan contratos psicológicos entre las personas y la empresa, las personas y los grupos, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se produce una modificación en dicha interacción cambiando así los resultados esperados.

Lo que las personas esperan de la organización	Lo que la organización espera de las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovado. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente sea interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultado a alcanzar. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidades y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Fuente: Expectativas de las personas y las organizaciones libro Administración de los Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma en la que los objetivos individuales se satisfacen determina la percepción de la relación, que será considerada como satisfactoria por las personas que perciben que las recompensas exceden a las demandas que ellos hacen.

Las necesidades y las expectativas se cambian luego, por el deseo de identificar un área en la cual la persona pueda sentir no solo que es útil sino también que puede contribuir a su desarrollo, a su vez, el individuo espera que la organización haga de alguna manera, un reconocimiento de su contribución.

Esto se relaciona a la idea de que cuando se produce más, se espera más estímulo y más reconocimiento. En la medida que se logra cierta estabilidad y la contribución empieza hacerse menos visible, la necesidad de reconocimiento y de seguridad laboral aumentan y las expectativas implícitas en el contrato psicológico pueden cambiar a tal punto que la organización decida prescindir de los servicios prestados.

La empresa necesita y espera niveles más altos de motivación y esfuerzos por parte de los empleados cuanto recién es creada o cuanto se encuentra en severa competencia con otras organizaciones. Cuando está en problemas espera mucha más lealtad; en tiempos normales, cuando la empresa siente que está ofreciendo seguridad laboral a sus empleados, espera un rendimiento mucho más estable.

Esto pone en manifiesto el dinamismo que existe dentro del contrato psicológico.

Deseos, necesidades y expectativas tanto del empleado como de la empresa, interactúan constantemente dando lugar a una perspectiva del desarrollo. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que el empleado espera de su trabajo a los 25 años,

resulta completamente diferente de lo que esperaría a los 50. De la misma forma lo que la empresa espera de una persona durante ese periodo acelerado de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que la misma empresa espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está pasando por una crisis económica.

Las transformaciones en el ámbito laboral, asociadas a fuertes y cada vez más acelerados cambios en el entorno, obligan a las empresas a una continua revisión de sus orientaciones estratégicas y a realizar constantes esfuerzos de adaptación. Todo ello ha implicado importantes consecuencias psicosociales que se hace necesario explorar para comprender de mejor forma cómo se modifican las expectativas de los trabajadores, las tensiones que surgen y cómo se pueden resolver, para gestionar en forma adecuada el cambio y el talento.

Una vez creado el contrato psicológico, el mismo debe pasar por las fases de mantenimiento, con el fin de evitar su ruptura.

Creación de los contratos: comienza desde el momento en que la organización realiza las etapas de reclutamiento y selección de personas, estableciéndose acuerdos formales de la relación laboral. Los procesos de reclutamiento y selección juegan un rol fundamental en la formación del contrato, definiendo su contenido, obligaciones que se desprenden de él y otros contenidos específicos, aunque también juegan un rol importante las experiencias y expectativas previas.

Mantenimiento de los contratos: la parte más dinámica del contrato, ya que el vínculo se mantendrá en la medida en que tanto empresa como trabajador van ajustando las características de la relación, y por tanto, el vínculo entre ambos. Los cambios que se vayan produciendo y que afectan la relación deben generar un proceso de adaptación mutua para que el vínculo se mantenga. Caso contrario, se producirá el quiebre y se pasa a la etapa siguiente. La confianza construida entre ambas partes cumple en esta etapa un rol fundamental. Factores que son determinantes y que pueden jugar un factor clave en esta etapa son la posibilidad que tenga el trabajador de ser rotado, fomentando las relaciones y mejorando la carrera profesional, en una especie de promoción horizontal. Otro factor que las son la calidad de liderazgo y la satisfacción laboral, ya que ambos factores promueven el desarrollo del trabajador y propenden a un mayor compromiso e involucramiento, en un ambiente de confianza y respeto mutuos.

Ruptura de los contratos: es el deterioro de la relación o del vínculo entre ambas partes, ya que una de ellas percibe que la otra ha fallado en el cumplimiento de promesas u obligaciones. La ruptura puede ser causa de la empresa, típicamente por situaciones de cambio del entorno interno o externo de la organización, o puede provenir por parte del trabajador. En cualquier caso, el quiebre se observaría a través del fin de la relación laboral en forma voluntaria, a través de la renuncia; la comunicación hacia la empresa de alguna sensación o situación que permita disminuir las pérdidas y restablecer la confianza; el silencio, que podría indicar algún tipo de resistencia o la voluntad de aceptar alguna circunstancia desfavorable; y la destrucción, traducida por ejemplo en algún grado de negligencia, hurto o incluso vandalismo, donde el trabajador pretende vengarse en algún grado dañando a la empresa en contrapartida al daño personal percibido.

Las expectativas tanto del empleado como del administrador surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, tradiciones, y normas que estén ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente. El contrato psicológico es un

poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en ninguna parte.

Liderazgo:

Cualquier análisis que se haga de la naturaleza y la motivación humanas lleva inevitablemente a considerar la forma de cómo un líder y/o dirigente debe manejar a sus subordinados. Hoy por hoy se ha empezado a dar mucha importancia el tema de la participación laboral desde punto de vista de la psicología organizacional, buscando tratar de entender las condiciones bajo las cuales esta puede o no conducir a mayor efectividad para la empresa o mayor satisfacción por parte del empleado.

En referencia al liderazgo, se planean dos importantes cuestiones: 1) por qué algunos miembros de las organizaciones se convierten en líderes y otros no, y 2) por qué algunos líderes tienen éxito y otros no. Se piensa que ambas cuestiones son importantes porque el liderazgo se considera vital y energético. Se opina que cuando los grupos, equipos u organizaciones tienen éxito su dirección recibe demasiado crédito y que, cuando fracasan, a sus líderes se les achaca demasiada culpa. No obstante, los líderes son importantes y el liderazgo es una variable crucial en la formación de la efectividad organizacional.

Pero... ¿qué es el liderazgo?

Se entiende por liderazgo el proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. .

Dentro de este contexto, existen variables importantes con las que tiene que lidiar cada líder:

- las personas a quienes va a dirigir
- la tarea que efectúan dichas personas
- el ambiente en el que se encuentran ellas y su labor.

Dichas variables difieren para cada situación; es decir que lo que se espera y necesita de un líder será diferente en cada situación. Esto marca la diferencia entre líderes y situaciones de liderazgo dando origen a numerosas definiciones. Algunas se basan en las características del líder, otras en su comportamiento y otras más en productos o resultados finales.

Se define entonces al liderazgo, como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. Aparece aquí la imagen del líder informal, cuya función puede ser de tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal.

Todos los líderes de grupos eficientes comparten características planteadas por Warren Bennis (considerado como el padre del liderazgo) mediante investigaciones realizadas:

- Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Esto quiere decir que le recuerdan a las personas lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.
- Generan confianza.

- Favorecen la acción y la aceptación de riesgos. Es decir, son proactivos y, para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar.
- Son proveedores de esperanza. Tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito

Para Bennis, el liderazgo no es la actuación de una sola persona, y ciertamente no es una simple función de su carácter individual; por eso es que analiza el rol de los líderes en el contexto de las organizaciones. Analiza objetivamente las razones de sus éxitos y de sus fracasos, desde sus propias experiencias. Con respecto a los fracasos, piensa que todo líder, para ser efectivo/a, debe adherir simultáneamente a los símbolos de cambio y revisión y a los símbolos de tradición y estabilidad, haciendo referencia sobre la necesidad de hacer frente a los desafíos del cambio.

Obviamente que la organización en reglas generales no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo a todo nivel alcance algún estándar mínimo de efectividad o quizás si lo logren, será gracias a la actuación sobresaliente de dos o más líderes de la empresa. La búsqueda del liderazgo es, en cierto sentido, una búsqueda de aquellas características o de aquellas conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del subordinado un esfuerzo extra de su parte.

El buen liderazgo refleja el contexto histórico, social, o cultural, así como también, refleja todo lo que conlleva la naturaleza humana influenciada por ideología política y por las circunstancias socioeconómicas bajo las cuales se da el comportamiento. No se puede dejar de lado el considerar que un número limitado de personas reúnen algunas de las cualidades personales (carisma) requeridas para el respaldo emocional de sus subordinados.

Según Harris (1995), el liderazgo comprende los siguientes estilos:

Autócrata: El líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus compañeros y/o subalternos. Puede creer que solamente él es competente y capaz en la toma de decisiones importantes, considerando a los demás incapaces de realizar labores y tomar decisiones.
Participativo: El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta y cultiva las ideas y opiniones de sus compañeros y/o subalternos para tomar decisiones de interés común y hacer que estas sean cada vez más útiles. Así mismo, incrementa la capacidad de autocontrol y responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Laissez-faire o liberal: Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente.

De estos tres estilos diferentes, se puede sacar como factor común la relación entre el líder y el subordinado. Edgar Schein dice que el liderazgo es en realidad un problema de “apareamiento” de las características del líder y del subordinado con la naturaleza de la tarea y su contexto situacional. Dentro de este contexto, se debería analizar considerando los cambios que podrían surgir con el tiempo, observando la variación de la conducta de liderazgo apropiada y efectiva en la medida que el líder y el subordinado han aprendido a trabajar juntos.

Considerando lo expuesto en el contrato Psicológico, hay tres categorías de organizaciones. Cada tipo de organización está definido por el tipo de poder que se ejerce sobre las personas y cada tipo de poder da origen a un tipo de obediencia

La obediencia es el comportamiento de una persona conforme a una orientación dada por otra persona y que se basa en el poder de esta última. El tipo de poder determina el tipo de obediencia, que define la naturaleza de la organización.

Existen entonces, tres tipos principales de poder, tres tipos de obediencia o contrato psicológico y, como consecuencia, tres tipos principales de organizaciones, según lo plantea el científico social Etzioni.

Organizaciones Coercitivas:

Con un tipo de poder coercitivo; se basa en castigos. Un tipo de contrato psicológico: Alienador; obediencia sin cuestionamiento. El tipo de organización es la coercitiva; el objetivo es controlar el comportamiento.

En estas organizaciones, la coerción o fuerza física es el principal medio de control sobre los participantes operativos, que no tienen el poder, llamados por Etzioni participantes de nivel más bajo.

Los campos de concentración, las prisiones y los hospitales penitenciarios son los principales ejemplos de organizaciones de este tipo, cuya tarea primordial es dejar a las personas adentro, impidiéndoles salir. Si se suspendieran las restricciones y dejara de usarse la coerción, nadie permanecería en la organización. La segunda tarea en las organizaciones coercitivas es mantener la disciplina o el patrón esperado de comportamiento. Esas tareas se realizan por medio del uso real de la fuerza o la amenaza de su uso.

Organizaciones Utilitarias:

Con un tipo de poder manipulativo; se basa en recompensas. El contrato psicológico: es calculador: obediencia interesada. Con un tipo de organización utilitaria, el objetivo es obtener resultados a través de pactos con los funcionarios.

La remuneración es el principal medio de control de las organizaciones utilitarias. En ellas, la relación calculadora caracteriza la orientación de la gran mayoría de los participantes operativos y de los miembros de las élites. Normalmente, las empresas de negocios son organizaciones utilitarias. No obstante, algunas pueden tener estructuras normativas cuando los trabajadores operativos son profesionales de nivel superior, como consultores, abogados, investigadores o médicos.

En términos generales, para los empleados de fábrica, la remuneración es el principal medio de control. Otros factores, como la satisfacción intrínseca en el cargo, el prestigio, la estima y, hasta cierto punto, las relaciones sociales en el trabajo, pueden determinar el desempeño. Sin embargo, en conjunto, la remuneración tiene más peso. Además de ella, las organizaciones utilitarias recurren a recompensas como promociones, beneficios e incentivos, para obtener el comportamiento esperado.

Organizaciones Normativas:

Poseen tipo de poder normativo; se basa en creencias y símbolos. Su contrato psicológico se sujeta en la moral; disciplina interior.

Tiene un formato de organización normativa; el objetivo es realizar la misión o la tarea en la que los participantes creen.

Las agrupaciones religiosas, las organizaciones políticas con un fuerte programa ideológico, los hospitales generales, las universidades y las organizaciones de

voluntarios dependen mucho más del compromiso de sus participantes operativos que de las recompensas.

El uso de cualquier tipo de fuerza es impensable y, en muchas de ellas, ni siquiera es necesario remunerar a los participantes, quienes trabajan en forma espontánea, sin esperar otra recompensa que no sea la propia participación o la contribución para realizar la misión. Éstas son las organizaciones en las que el poder normativo es el principal medio de control de los participantes operativos, quienes muestran un alto nivel de compromiso.

Estructura dual de la obediencia:

Además de los tres tipos básicos, Etzioni identifica a las organizaciones que utilizan dos tipos de poder: tienen una estructura dual de obediencia:

- Combinación de poder normativo y coercitivo en organizaciones de combate.
- Combinación de poder normativo y utilitario en algunos sindicatos.
- Combinación de poder utilitario y coercitivo en algunas empresas, como propiedades rurales que operan en el sistema de semi esclavitud.

Esta cuestión de la dualidad, pretende que las organizaciones tengan la doble capacidad de explotar las viejas certezas y explorar las nuevas realidades, que sean capaces de obtener resultados y a la vez interactuar con la complejidad inherente a un mundo en el que la palabra “cambios” es una constante.

Tres son los pasos que nos abren el camino hacia las organizaciones duales:

En primer lugar, se necesitan nuevos modelos mentales para construir y liderar organizaciones capaces de conectar con la inteligencia colectiva de su gente y hacer del liderazgo y la innovación el trabajo de todos.

En segundo lugar, se necesitan nuevas estructuras organizativas capaces de interactuar con la nueva realidad.

Y por último, se requieren nuevos modelos sistémicos para el cambio, una hoja de ruta que nos permita pasar de las organizaciones jerárquicas actuales a nuevos modelos organizativos duales capaces de aprender, adaptarse y abordar la complejidad manteniendo su capacidad operativa y los resultados del negocio durante todo el período que dure la necesaria transformación.

Se deberá dar a la empresa una nueva dimensión social, buscando el nuevo equilibrio necesario entre las necesidades de resultados sostenibles de los accionistas y dueños y las necesidades de las personas de encontrar sentido y propósito en lo que hacen.

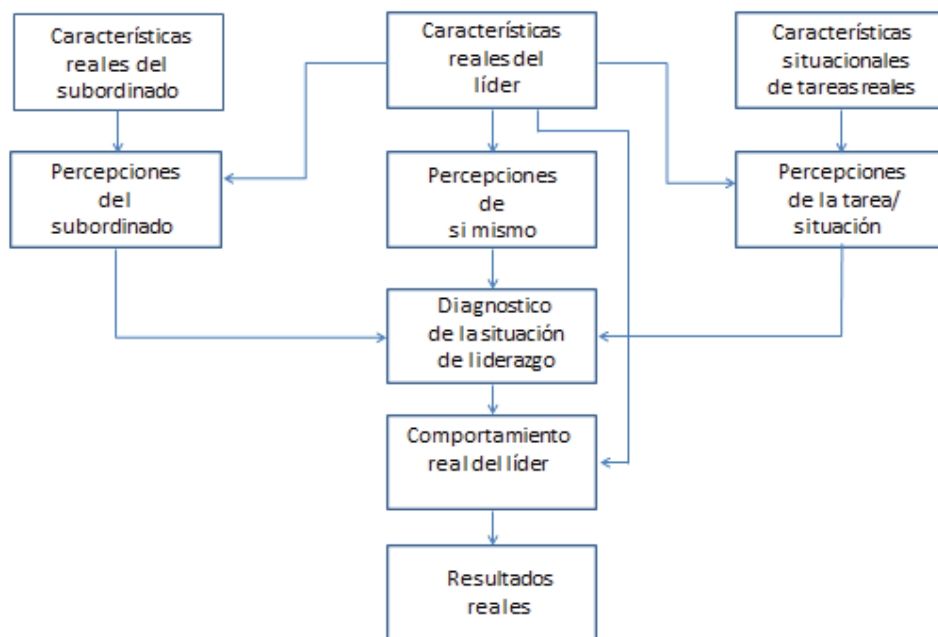
La empresa dual es capaz de combinar diversas estructuras y culturas organizativas en función de sus objetivos.

Este es un nuevo desafío al que debe afrontar un líder.

El análisis del liderazgo, trae cierta complejidad inherente desde el punto de vista de la relación líder y subordinado en la que ambos van aprendiendo a trabajar juntos. El estado del grupo, así como la maduración de esta relación, impone limitaciones y oportunidades al comportamiento del líder. En este punto se debe considerar cuanto tiempo han trabajado juntos los miembros del grupo, cual es el ambiente que se respira en el grupo, cuánto tiempo lleva el líder con el grupo y el tiempo de relación que este ha logrado desarrollar con sus subordinados.

Esta complejidad vista desde el punto de una perspectiva empresarial, juegan en los tipos de empresas en la que el liderazgo se desarrolla. Una organización joven necesita un comportamiento de liderazgo fundamentalmente diferente del que requiere una organización madura o de segunda o tercera generación, dirigida por administradores profesionales. Una empresa que ha tenido que pasar por contextos turbulentos y que necesita revitalizar su misión o sus objetivos requiere de un liderazgo diferente, especialmente en los niveles más altos en donde la gente parece no solo tener más claridad de objetivos sino también existir en medios mucho más estables. Una empresa en decaimiento necesita un liderazgo distinto del que puede requerir una empresa vías de desarrollo y progreso. La clave está en la naturaleza básica de la tarea, en la medida en que esta se derive del estado de desarrollo de la organización y el tipo de participación que se requiera del subordinado.

Se puede concluir que existen ciertos componentes que inciden en el liderazgo y que van más allá de los diferentes estilos que un líder puede tener, según los planteados por Harris y los tipos de poder mencionados por Etzioni, los cuales permitirán poder hacer un análisis con el fin de poder establecer un marco de diagnóstico.



Fuente: Los componentes de una situación de liderazgo. Edgar Schein.

En referencia a las características, son aquellas inherentes a la personalidad del líder, del subordinado; determinantes de predisposición de personalidad y otras propiedades medibles estables de la persona. En lo que hace a la tarea, refiere a una situación contextual.

En cuanto a las percepciones del líder, es como este percibe a sus subordinados, como percibe a la tarea y su contexto y como se percibe a sí mismo en relación con la tarea y con sus subordinados. Estas percepciones se constituyen en una función conjunta de las características reales, tal como las puede ver alguien desde afuera y la propia predisposición del líder, sus prejuicios, mecanismos de defensa y personalidad. Esto a su vez da lugar a la constitución del diagnóstico que el líder hace sobre la situación y es partir de ahí, decide lo que tiene que hacer. Dicho diagnóstico puede ser intuitivo y reflejar las percepciones y predisposiciones del líder o puede ser uno al cual se llega sistemáticamente en virtud del examen consciente de varios factores.

El comportamiento real del líder es el resultado conjunto del diagnóstico y de la predisposición real del mismo. Esto hace que se prevenga entre lo que el líder tiene intención de hacer y lo que en verdad puede hacer; que en algunos casos, puede haber una gran diferencia entre una situación y otra.

Este comportamiento real, conlleva a resultados que afectan al subordinado, la tarea y las características del líder en situaciones futuras.

Esto lleva a redefinir el liderazgo como una relación entre el líder, sus seguidores y las características situacionales de la tarea. Influyen en tal relación las circunstancias políticas y socioeconómicas que definen la naturaleza básica de la organización, es decir, políticas organizacionales del ambiente laboral o del trabajo mismo.

El aprendizaje y la adaptación juegan un rol importante en dicha relación. Ante la complejidad motivacional de la naturaleza humana, la habilidad que debe tener un líder o gerente de poder diagnosticar una situación, así como también la flexibilidad para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada, son fundamentales, vitales para ejercer un buen liderazgo.

Sentido de pertenencia:

El sentido de pertenencia dentro de una empresa se sitúa en el perfil del empleado que se percibe indispensable dentro de la misma, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo. Es el principio de identidad del trabajador para con la empresa, está supeditado a la cultura organizacional donde se desarrolla.

Para desarrollar este concepto, se verá primero lo que significa el sentido de pertenencia:

Desde el contexto social:

Se lo define como un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formaran parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer. La participación en la construcción de esta memoria es activa y continua e implica un compromiso con el desarrollo tanto personal como del grupo y del lugar. Esta necesidad de pertenecer está asociada con procesos cognitivos, patrones emocionales, percepciones, deseos, necesidades, comportamiento, salud y bienestar, construidas sobre la base de las prácticas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan proyectando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan el sentido de pertenencia.

Sentirse parte afecta la percepción que se tiene de los demás y conduce a emociones positivas con felicidad, alegría y calma. De la misma manera el no sentirse parte puede desembocar en tristeza, soledad y ansiedad.

El sentido de pertenencia se construye sobre la base de la identificación de la persona con el grupo, con el lugar y con la colectividad formal, cuyos valores y objetivos son conocidos y compartidos por el grupo. Es por esto que el sentido de pertenencia es fundamental para que se desarrollen procesos de cooperación social, para que las sociedades puedan resistir las tendencias a la fragmentación y para afianzar la inclusión y cohesión sociales.

La cohesión está basada en la identidad que une a los miembros en términos de su similitud grupal mutuamente percibida. Puede definirse al grupo social como resultado de una interdependencia tanto funcional como psicológica entre individuos, para satisfacer necesidades, metas y validar actitudes y valores, dando lugar a la identidad grupal o colectiva.

De este modo, la cohesión de grupo es un síntoma y no una causa de la pertenencia al grupo. O sea, hay cohesión porque hay pertenencia. Cuando se establece una identidad colectiva, al mismo tiempo se pautan los patrones de conducta para las diferentes actuaciones, para la conservación y el desarrollo del grupo, así como para la forma de relacionarse con otros grupos.



Figura Indicadores del sentido de pertenencia a nivel de la sociedad global

El sentido de pertenencia juega un papel importante en la vida de una persona. Maslow (1954) coloca la pertenencia en el segundo escalafón de la pirámide de las necesidades humanas. Establece que cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, emerge la necesidad de amor, afecto y pertenencia. Esto quiere decir que la persona ya trae consigo un sentido de pertenencia propio, en referencia a la adquisición de un sentido de identidad personal. La persona que es hoy y que será mañana. Obviamente que este sentido se va desarrollando y fundamentando en los diversos procesos del crecimiento a lo largo de la vida, dentro de un contexto de valores, patrones de conducta, estilos de vida y formas de pensar y de sentir que pautan las acciones del vivir diario en conjunto con los demás.

Ahora, ¿cómo incide esto en el vivir de las organizaciones, formada por personas con un sentido de pertenencia desarrollado en cada una?

El sentido de pertenencia aparece como uno de los principales resultados favorables de la sincronía entre las estrategias y objetivos de la empresa y su asimilación por los miembros de la organización. Así, se evidencia la relación desde la cultura organizacional y los valores organizacionales siendo allí donde el estudio de los factores que inciden en el sentido de pertenencia, adquieren gran importancia.

Está relacionado con la satisfacción personal de cada miembro de la organización teniendo presente condiciones tales como el respeto por su dignidad, el trabajo en equipo, su reconocimiento como ser humano, la evaluación justa, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, incluyendo componentes tanto de la cultura organizacional como del clima organizacional.

Hace referencia a la apropiación colectiva e individual de algunos aspectos de la organización tales como: visión, valores, símbolos, historia y misión, manifestados en la identificación afectiva y el orgullo en el hacer, sentir y ser de todos los miembros de la organización. Marca una relación entre empresa – trabajador en la cual priman no sólo los objetivos organizacionales sino también los individuales, lo cual permite generar un alto grado de bienestar en la organización respondiendo al logro de una buena relación armoniosa, adecuada y benéfica con su trabajo, favoreciendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El sentido de pertenencia dentro de las organizaciones cumple un rol fundamental. Como se mencionó anteriormente evidencia la relación desde la cultura organizacional y los valores organizacionales, lugar en donde adquiere gran importancia. Es importante analizar a la empresa desde la interacción de los distintos componentes los cuales permiten identificar sus características e identidad cultural.

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

Desde este lugar se evidencia nuevamente una relación de reciprocidad entre la empresa y el empleado, en donde la satisfacción de necesidades ayuda favorablemente a la obtención de resultados positivos. El sentido de pertenencia de una persona dentro de una empresa toma distintas dimensiones:

Dimensión Psicológica-social: Refiere a la necesidad básica del ser humano de sentirse aceptado, necesario, valorado e indispensable en determinado contexto y para cierto grupo de personas.

Dimensión Afectiva: Deseo por pertenecer a una colectividad determinada, que se materializa a través de la expresión de emociones y afectos dirigidos a los miembros del grupo y la condición que los une generando conectividad social e identidad grupal donde se crea un perfil. Sentirse parte importante.

Dimensión Física: se aborda la influencia del medio físico que rodea al ser humano. El ambiente es asimilado por la persona como parte fundamental de su desarrollo, generándose manifestaciones de apropiación e identificación para con el espacio y las

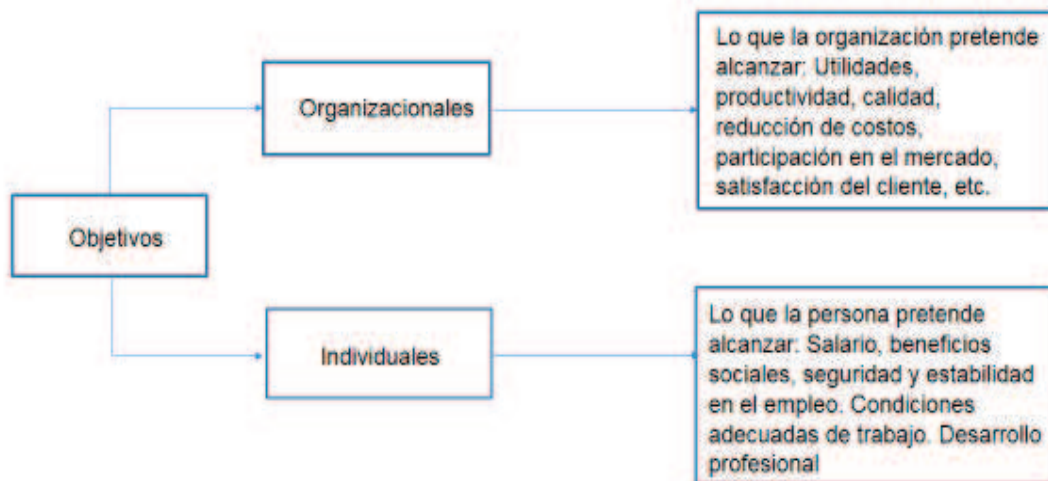
múltiples asociaciones que allí se generan y conceptualizándose como un elemento representativo de los miembros del grupo

De esta manera, el medio que rodea al individuo puede potencializar o disminuir el sentido de pertenencia que se genera en los miembros de la organización, produciéndose una interacción simbólica y física, donde surge el deseo de protección del espacio físico y la necesidad de permanencia y en ocasiones de mejoramiento del mismo.

Cada persona trae consigo un sentido de pertenencia innato, desarrollado a lo largo de su vida en donde juegan las experiencias, aprendizaje y los valores adquiridos.

La sociedad es el punto de partida, la empresa luego, toma el desafío de usar sus mejores recursos en función de desarrollar ese sentido innato que trae el empleado, en pos de obtener beneficios en el logro objetivos, tanto los del empleador como los del empleado. Una vez más aparece la relación de reciprocidad entre ambos.

Para que la empresa cumpla sus objetivos, debe lograr que el empleado se sienta parte de la misma, y el cumplimiento de los objetivos propios del empleado es uno de los caminos a lograrlo.



Fuente: Relación de reciprocidad, elaboración propia.

Dentro de esta relación planteada, queda en manifiesto el intercambio constante de los diferentes recursos tanto del empleador como del empleado. Recursos materiales, e inmateriales como las ideas, sentimientos, habilidad y valores. Aquí juegan papel importante las expectativas. Expectativas que esperan ser superadas con el logro de resultados favorables, lo que permitirá un avance en llegar al sentido de pertenencia buscado.

Es necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo lograr mayor eficiencia en las contribuciones que estos aportan con su trabajo. Estos aportes se traducen en trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización.

“Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se sule y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.”⁵

Es marca la importancia que adquiere, que las empresas sepan desarrollar el sentido de pertenencia por parte del empleado. Así mismo, esta tarea representa un desafío para la organización. Muchas variables son la que se ponen en juego en el poder lograrlo.

Gestión de las Personas.

Procesos de RR.HH:

Los fundadores o Directores son conscientes que deben gestionar a las personas, pero en general no saben cómo hacerlo.

Los procesos de Recursos Humanos brindan herramientas, técnicas y procedimientos que contribuyan a dotar a las organizaciones de las personas más idóneas para integrarla.

Para realizar una gestión de las personas eficiente y que contribuya a que la organización alcance sus objetivos, deben implementarse procesos que permitirán cuatro cosas:

- 1) Que las personas sepan lo que deben saber.
- 2) Hagan lo que deban hacer.
- 3) Estén motivadas.
- 4) Permanezcan en la organización.

Estos procesos son:

- 1) Selección.
- 2) Formación.
- 3) Desempeño.
- 4) Compensaciones.
- 5) Comportamiento / Clima Organizacional.

⁵Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Rumanos, Editorial McGraw-Hill, octava edición, México, 2007.

En la selección se busca que la persona que ingresa tenga la mayor cantidad de competencias que el puesto requiere. Lo usual es que algunas le falten y para ello se diseña un plan formativo que le brinde lo necesario. En función de eso se evalúa su desempeño y a medida que el desempeño mejora, su compensación también. Esta conjunción de procesos aporta a un buen clima organizacional (junto con otros elementos que deben contemplarse).

Selección de Personal.

- Análisis y descripción de puestos:

¿Qué significa realizar el análisis y la descripción de un puesto?

Permite establecer la estrategia a seguir y a su vez, la definición de la estructura de la organización, que permitirá “dar cuenta” de lo que se propone.

Esta estructura, se representa gráficamente en un diagrama llamado organigrama, el mismo muestra los diferentes puestos existentes en la organización y las relaciones establecidas entre ellos (jerarquía, cual depende de cual, y a donde pertenece).

El paso a seguir es poder analizar la contribución de cada uno de esos puestos que se encuentran en el organigrama y de que se ocupará cada uno. Tras realizar ese análisis se procede a dejarlo por escrito, para evitar dudas, repeticiones, zonas grises y poder comunicarlo a quien deberá desempeñarse en ese puesto. Esta descripción es un paso hacia la concreción de la misión y visión en acciones específicas. No es común encontrar descripciones de puestos en una Pyme. Por un lado por desconocimiento de cómo realizarla y por otro, porque no se percibe su utilidad, y si algo no es útil en una Pyme, no se aplica.

¿Para qué sirve tener los puestos descriptos?

Además de contribuir al orden, es una herramienta de gestión, ya que permite que cada uno tenga en claro sus funciones y responsabilidades, lo que evita que las personas dejen de hacer algo que deberían o hagan cosas que no les corresponde. Asimismo, impacta fuertemente en los procesos de gestión de las personas.

Es el insumo básico necesario para que las organizaciones puedan desarrollar procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño. También es un elemento primordial para la definición de las compensaciones que se le asignará a cada puesto.

Es una herramienta que le otorga formalidad a la organización, contribuye a que todas las personas estén orientadas acerca de lo que se espera de ellas y sobre todo de cómo conducirse mientras se desempeña en ese puesto.

Selección interna y externa:

Imagine realizar un viaje, no sabe muy bien a donde, tiene que elegir un lugar pero aún no definió las características del mismo. Además no sabe con claridad cuanto gastar, porque al no tener precisiones, es difícil saber si el lugar es caro o barato. Alguien le recomienda un lugar que según sus dichos es ideal y usted acepta. Cuando llega no es lo que esperaba, algo no lo satisface pero no sabe muy bien qué. Ahora ya destinó dinero y tiempo en ese viaje, en vez de ser una inversión termina siendo un costo ¿No

hubiera sido mejor saber qué características debería reunir el lugar, que esperaba usted encontrar?

Ahora, relacionándolo con las organizaciones. Se genera una vacante, alguien autoriza la búsqueda y comienza un proceso para encontrar al candidato. Si no existe un perfil de puesto, ¿qué se busca? Alguien parecido a quien cumplía o cumple una función similar.

¿Está claro lo que debe saber para ese puesto? No siempre es medida tomar lo que sabe el ocupante de un puesto (puede saber de más o de menos). Sin un puesto descrito, estaremos buscando un “clon” de alguien que tal vez no hacía lo que debía hacer, y cuando finalmente lo encontremos, será difícil transmitirle todo lo que debe hacer y lo que se espera de él.

El perfil de puesto es básico para la selección. Nos brinda el “norte” de la búsqueda, orienta a quien debe tomar la decisión y clarifica que buscar.

Desempeño.

Para gestionar el desempeño nos basamos en el perfil de puestos. En éste se encuentran definidas las competencias técnicas y de comportamiento que el ocupante del puesto deberá cumplir.

Así, el desempeño se basa en un perfil de puesto descrito por competencias y permite determinar las fortalezas y debilidades de cada persona.

✓ Capacitación

Para capacitar, se requiere de una evaluación previa de la persona en donde se detectan los aspectos a mejorar (debilidades). Éstos son las necesidades de capacitación las que surgen como diferencia entre el desempeño de la persona y el perfil de puesto requerido.

Las actividades propuestas están orientadas al puesto actual, al que la persona ocupa.

✓ Desarrollo

Cuando hablamos de desarrollo, evaluamos la posibilidad que una persona que ocupa un puesto en la actualidad, pase a ocupar otro puesto en un futuro a corto, mediano o largo plazo.

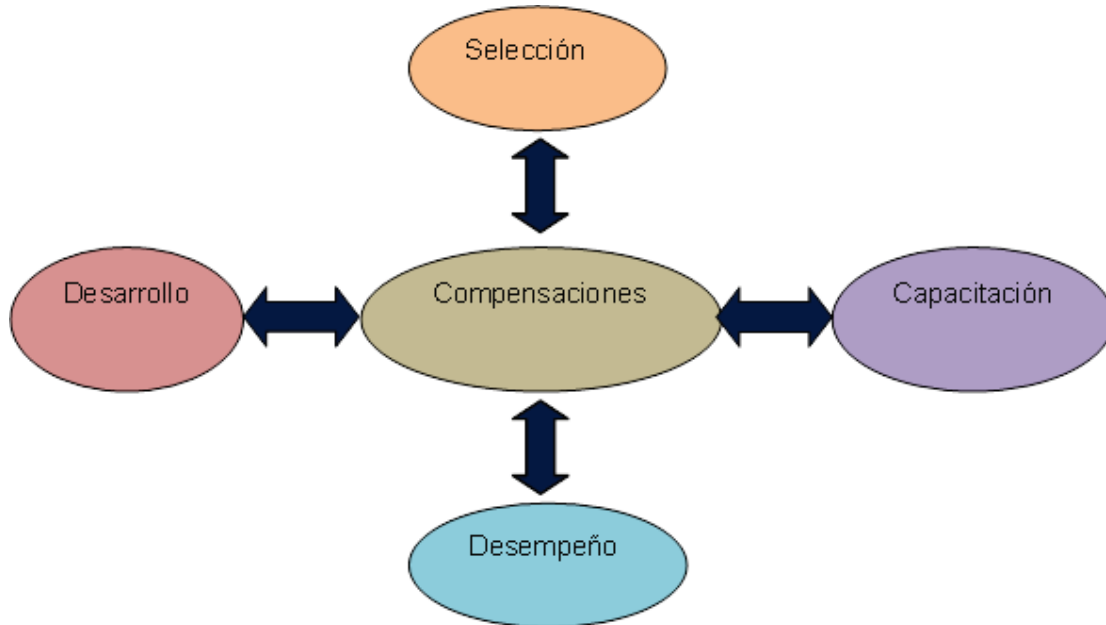
Para ello nos basamos en una evaluación de potencial, donde se detectan las competencias que posee la persona y se comparan con las competencias que necesitará para el nuevo puesto. En caso que no posea todas las competencias requeridas para la nueva posición, se procederá a formarlo para que las desarrolle, de allí el término “Desarrollo”.

✓ Compensaciones

¿Cuánto pagarle a una persona por ocupar un puesto? ¿Contra qué se compara? ¿De qué manera se puede ser justo y no “pasarse” ni “quedarse corto”?

Como primera medida, se debe determinar que parámetros utilizaremos para evaluar los puestos. Con el perfil de puesto definido, se establecen las comparaciones necesarias y se va identificando que parámetros definidos cumple. Luego se designa un puntaje que definirá el valor o la remuneración para ese puesto.

Es así que sin perfiles de puesto descriptos esta tarea se realiza precariamente.



*Fuente: Elaboración Propia.

Proceso de selección de personal.

¿A qué se le llaman “Procesos”?

Se entiende por “proceso” al conjunto de actividades relacionadas, que se llevan a cabo utilizando recursos e insumos de una organización, que producen una transformación con valor agregado, dando por resultado un producto o servicio.

Para la gestión de recursos humanos se utilizan varios procesos, de los cuales los más importantes son los de selección, formación y desempeño.

A continuación se desarrollarán estos procesos.

✓ Selección:

La selección es el proceso mediante el cual se producen los ingresos de las personas a los diferentes puestos de trabajo.

La selección puede ser interna o externa.

- Selección Externa:

La selección externa consiste en cubrir vacantes de puestos con personas que ingresan a la organización, o sea que no pertenecen a ella.

Este proceso consta de varios pasos que se mencionan a continuación.

→ Generación de la vacante y solicitud de incorporación.

Cuando el ocupante de una posición la abandona (por desvinculación a la organización o por un movimiento interno), se “genera una vacante”. El gerente o responsable máximo del área decide si la va a cubrir o no con un ingreso.

En caso afirmativo, solicita la incorporación de una persona y desde el área de RR.HH. se comienza la búsqueda.

En muchas Pymes no hay áreas de RR.HH., entonces se deberá velar para que si no existe el perfil de puesto, se diseñe el mismo y recién allí, se comience la búsqueda.

→ Definición de los participantes del proceso.

Aprobada la incorporación de la persona, se define quienes participarán del proceso de selección. Pueden participar personas de RR.HH., el superior inmediato, el jefe de este y / o el gerente.

Esta definición es importante porque mientras si participan varias personas se aumenta la posibilidad de observar a los postulantes desde perspectivas diferentes. Hay que lograr un equilibrio justo porque tampoco es bueno que sea un número excesivo de personas, lo que terminaría dilatando la decisión de a quién elegir.

Es muy recomendable que el superior inmediato participe de la selección, ya que es quién deberá desarrollar a la persona que ingrese y estará en contacto directo con la misma. Es importante que asuma el compromiso de la incorporación siendo parte de la decisión y que la acompañe en su adaptación.

Siempre debe considerarse que por más que haya varios postulantes que cumplan con las condiciones del puesto, habrá alguno que el superior inmediato lo verá con mejores condiciones desde un plano más subjetivo, y esta es una cuestión atendible, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.

Es raro que un mando medio participe de la selección en una Pyme. Generalmente lo hace el dueño o alguien de su extrema confianza. Se deberá explicar la necesidad e importancia de que participe quien será su conductor (superior inmediato), para que pueda aportar su opinión y además se haga responsable desde el primer momento de la gestión del ingresante.

→ Técnicas y herramientas a utilizar.

Durante el proceso de selección, se pueden utilizar diversas técnicas y herramientas para llegar a la persona elegida:

- Entrevista individual.
- Entrevista grupal.
- Entrevista de eventos comporta mentales.
- Evaluaciones psicológicas.

La elección de que utilizar depende de la complejidad del puesto a cubrir y también del tiempo con que se cuente para hacerlo. A medida que más técnicas y herramientas se usen, más completo será el análisis, menor el grado de error pero mayor el costo y el tiempo.

→ Reclutamiento.

En las Pymes se suelen usar mucho los referidos, recomendados y familiares. Se debe tratar en lo posible que las fuentes de reclutamiento sean amplias para contar con más postulantes y poder mostrar por comparación, que uno es más competente que otro para ocupar el puesto en cuestión.

Aquí estamos en la etapa donde ya tenemos definido el puesto a cubrir, autorizada la incorporación, definidos los participantes y las herramientas y técnicas a usar. Se deberá comenzar a obtener postulantes.

Se denomina reclutamiento, ya que es una etapa en donde desde diferentes fuentes trataremos de obtener postulantes. Las fuentes podrían ser:

- Avisos por internet: Consiste en publicar avisos en una o más páginas de internet y a partir de allí recibir a los interesados. Suelen contar con la ventaja que son publicados en el acto y casi de inmediato se comienzan a recibir postulantes. Las publicaciones quedan vigentes un mes como mínimo, lo que posibilita la recepción de mayor cantidad de postulaciones.
- Aviso en diarios: Se publican en el diario más leído por la población a la que queremos llegar y lo ideal es que salga el día de mayor lectura por este grupo de personas. Suelen ser más costosos que los avisos por internet, salen publicados pocos días y eso restringe la cantidad de lecturas por parte de los interesados. A su vez, implica tener que esperar hasta el día de publicación lo que suele retrasar algunos días el proceso de reclutamiento.
- Avisos en bolsas de trabajo: En algunas universidades, instituciones terciarias, organismos públicos u ONG poseen bases de datos de personas interesadas en conseguir empleo. Se puede enviar a ellas el ofrecimiento de empleo y conseguir postulantes con algún tipo de orientación (como por ejemplo; estudiantes o egresados de la carrera de Ciencias Económicas).
- Base de datos de la organización: A la organización llegan usualmente CV de interesados, los que si son debidamente guardados, al momento de la búsqueda se pueden utilizar. La ventaja, es que la persona conoce a la organización y ya demuestra interés en la misma.
- Recomendados: Son las personas que por contar con algún contacto vinculado a la organización, presentan su CV para ser tenidos en cuenta. La ventaja, es que la persona asuma un alto compromiso con su trabajo por ser recomendado de alguien. Pero la desventaja, podría llegar a ser, que en el caso que no asuma un alto compromiso, sino todo lo contrario, la relación con su recomendado, podría verse afectada si se produce una desvinculación.

→ Preselección de postulantes.

Luego de recibir todos los CV de los postulantes, se revisan los mismos teniendo en cuenta los requerimientos del puesto.

Con todos los postulantes que cumplen con los requisitos se programa el siguiente paso, que en general son las entrevistas.

En los casos que se cuentan con muchos postulantes, se suele elevar el nivel de exigencia, para no entrevistar a tantas personas ya que se hace más largo el proceso, de manera innecesaria. En las ocasiones que se cuente con pocos postulantes, se elijen los que más se acercan al perfil, considerando que existirán necesidades de formación a futuro.

→ Entrevistas.

En la fase de definición de las técnicas y herramientas, se determina si se realizarán entrevistas grupales o individuales, según lo que se quiera evaluar.

En los casos en los que el puesto es muy operativo o los requerimientos son básicos y se desea corroborar algunos datos e impresiones de los postulantes, se suele recurrir a las entrevistas grupales, porque permiten ver varias personas al mismo tiempo. Esto provoca un ahorro de tiempo.

En los casos de puestos más complejos, se utilizan entrevistas individuales, donde se hace más foco en el postulante, sus expectativas, intereses, experiencia y conocimientos. Es el primer acercamiento del postulante a la organización y siempre es bueno que se lleve una buena impresión.

→ Evaluación psicológica.

La evaluación psicológica es una instancia en donde se le solicita a un experto que realice un perfil psicológico de la persona considerando sus rasgos de personalidad, aptitudes, actitudes y comportamientos. Permite un conocimiento más profundo de la persona.

No se recomienda su uso para predecir el desempeño futuro del postulante, ya que ha sido demostrado que no es eficaz para tal fin. En cambio, es utilizado para considerar su personalidad en relación al equipo de trabajo donde se incorporará y a su conductor, suele dar un aporte interesante.

→ Definición de terna o grupo de postulantes.

Una vez completadas las entrevistas y las evaluaciones, se comprueba si existen postulantes que posean el perfil requerido. Es factible que no todos los postulantes tengan todas las competencias requeridas, por lo que en este caso se decide si aquellas que le faltan pueden ser desarrolladas una vez ingresados a la organización.

De esta manera podemos hacer que avancen en el proceso de selección postulantes que no poseen todas las competencias requeridas. Cuando se cuenta con tres o más personas por vacante a cubrir, se prosigue con el proceso, presentando este grupo a los decisores.

→ Entrevista con los decisores.

La instancia de la entrevista con quienes deciden en última instancia quien ingresa, es fundamental. Es altamente recomendable que quien será su conductor, participe en la toma de decisión final, por varias razones:

- Es quien sabe mejor que nadie el tipo de persona que funciona en ese puesto.
- Compartirá mucho tiempo de sus horas laborales con esta persona y es bueno que tengan "feeling".

- Será el responsable del desarrollo de la persona y de su desempeño.
- Debe asumir el compromiso con la organización de asegurarse que la persona que ingresará es la correspondiente.

Se pueden realizar una o varias entrevistas dependiendo las personas que intervengan y los objetivos que se persigan. Aún así, no es recomendable excederse en la cantidad de entrevistas, lo que alargaría innecesariamente el proceso y desgasta al postulante.

→ Elección del postulante y propuesta laboral.

Con toda la información reunida, las personas que han participado del proceso evalúan a cada postulante que haya llegado a esta instancia y toman la decisión de quien es el elegido.

Cada instancia es importante y no debería tomar la decisión basándose en el resultado de una sola. Hay que utilizar todos los datos que posee de cada postulante, analizarlos en detalle.

Una vez que alguien equivocado ingresa a la organización es difícil que ésta tenga los controles adecuados que lo detecten rápidamente y se tome la decisión para rectificar el error. Hay que evitar inconvenientes al postulante y a la organización.

El paso siguiente es llamarlo y se puede realizar la propuesta laboral de manera personal o telefónicamente, siempre siendo lo óptimo realizarlo cara a cara. En esta conversación se le transmite la propuesta, aclarando la modalidad de contratación, horarios, días de trabajo, vacaciones, remuneración, beneficios, premios, comisiones, viáticos. En definitiva se explicitan todas las condiciones que van a enmarcar la relación laboral, a los efectos de atraer al postulante y evitar desencantos en el futuro.

→ Estudios médicos o trámites requeridos por las organizaciones.

Aceptada la propuesta por parte del postulante, por cuestiones legales, antes de ingresar, debe hacerse los estudios médicos pre ocupacionales. Estos se realizan para determinar si existe alguna afección anterior al ingreso de la persona a la organización y sirven de resguardo para la misma.

En algunos casos, la persona puede poseer alguna lesión o afección que sea incompatible con las funciones para que se lo quiera contratar y por tal motivo no se puede avanzar con la incorporación. Esto lo debe determinar un médico especialista y el objetivo es resguardar a la persona y a la organización, por igual.

Si la persona no posee esta condición antes mencionada, se avanza con el proceso y se le pedirá toda la documentación necesaria para su incorporación y en desempeño de sus funciones, como por ejemplo carnet de conducir, certificados de estudios, carnet sanitarios, entre otros.

→ Incorporación.

Se cita al postulante para firmar la documentación correspondiente. En ocasiones la persona comienza a trabajar de inmediato y en otros casos se acuerda una fecha posterior para comenzar a trabajar.

Formación.

En las Pyme es raro o casi nulo, encontrar planes de formación y/o actividades de formación integrales. A los sumo existe la formación aislada y puntual, que suele ser ineficiente.

El proceso de formación se “conecta” directamente con el proceso de selección.

Desde el momento que evaluamos las competencias de un postulante, cuando es seleccionado e ingresa a la organización, ya se cuenta con las competencias que posee desarrolladas para el puesto y cuáles no. Esas en las que no está formado, es en las se debería enfocar para que las adquiriera.

Asimismo, cuando ingresa a la organización, la primera actividad formativa que recibe, antes de tomar contacto con su puesto de trabajo es la llamada “inducción”.

✓ Inducción.

Es la primera actividad de formación y tal vez, la más importante.

La inducción es un “proceso” que usualmente se piensa que dura un par de horas en donde a la persona se le cuenta acerca de la organización. Es mucho más que eso. El proceso inductivo puede durar semanas y dependerá de la complejidad del puesto a cubrir.

Podemos incluir los siguientes puntos que conforman la inducción:

- Presentación de la organización (historia, mercado, principales productos, misión, visión, valores, objetivos).
- Entrega del perfil de puesto. Se lo da por escrito y se le comentan sus funciones, responsabilidades y la misión principal.
- Explicitación de las competencias requeridas por el puesto. Se le entregan por escrito y se le explica una por una que significan.
- Entrega de las competencias que le fueron detectadas al ingresante durante el proceso de selección, en las instancias de evaluación de competencias. Se le da el panorama de cómo está hoy, de lo que se espera de él y de las actividades que se le podrán plantear para que adquiriera las competencias que deberá desarrollar.
- Formación específica: La persona debe estar formada en aspectos mínimos para poder desempeñarse en su puesto. La formación que sea programada para que la persona realice y que sea imprescindible para que pueda realizar sus tareas, es considerada parte de la inducción. (Por ejemplo, la capacitación a una recepcionista en el manejo de una central telefónica, el aprendizaje de los planes comerciales y los servicios correspondientes para una persona que se desempeñará en atención al cliente o el manejo de un torno por control numérico computarizado para un operario que operará este tipo de máquina).

La inducción tiene como misión lograr que la persona “atterrice” en la organización de una manera eficiente, eficazmente y al menor costo. Un buen proceso asegura un mejor desempeño del ingresante.

✓ Tipos de formación.

La gestión de personas afecta a la formación de las mismas. A continuación se describen algunas de ellas:

- Adoctrinamiento: Tipo de formación que se orienta a transmitir valores, reglas y normas a las personas, sean ingresantes o con antigüedad en la organización.
- Adiestramiento: Tipo de formación que procura que las personas adquieran las competencias técnicas relacionadas con su puesto actual.
- Capacitación: Formación orientada a que las personas adquieran las competencias comporta-mentales de su puesto de trabajo actual.
- Desarrollo: Formación orientadas a que las personas adquieran las competencias comporta-mentales o técnicas de un puesto de trabajo que podría ocuparen el futuro. Para ser considerada “desarrollo”, la persona debe tener chances ciertas de ocupar ese puesto “futuro” en algún momento.

✓ Detección de las necesidades de formación.

Para definir en que formar a la persona, primero se tiene que realizar una detección de necesidades de formación, que es encontrar en que hay que formar a la persona, que le falta hoy y le es, o le será requerido.

Hay diversas “fuentes” para obtener esta información:

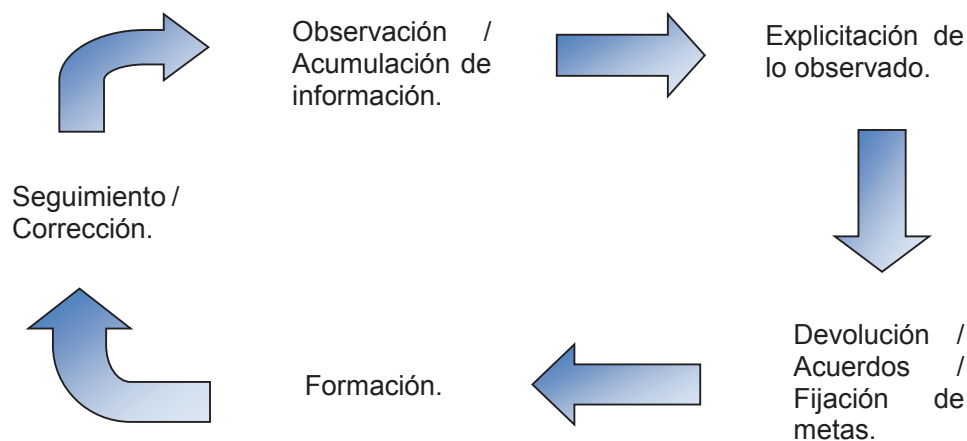
- El propio ocupante del puesto que note falencias.
- El conductor de la persona a formar, que note falencias.
- Evaluaciones de desempeño.
- Datos obtenidos a través de diagnósticos organizacionales o de clima laboral.
- Proyectos que la organización realizará en el futuro.
- Reclamos de clientes o proveedores.
- Desvíos producidos en proyectos actuales.

La información obtenida por una o más de estas fuentes puede mostrar la necesidad de formación de cada persona en particular, para poder elaborar un plan que resuelva estas falencias.

Desempeño.

Al desempeño de las personas usualmente se lo aborda como una situación en la cual el conductor evalúa al colaborador y le trasmite sus puntos fuertes y cuales debe mejorar. Esta visión es estática y no facilita la mejora de la persona en su puesto de trabajo.

Es por ello que la nueva tendencia es adoptar la “Gestión del Desempeño”, que implica hablar de un proceso continuo, sin fin, en donde la “Evaluación de Desempeño” es solo un momento.



*Fuente: Elaboración Propia

✓ Observación / Acumulación de información.

Es la etapa en donde el conductor inmediato observa y reúne información acerca del desempeño de las funciones de la persona que tiene a cargo.

✓ Explicitación de lo observado.

Con toda la información recogida, el conductor la registra en algún espacio destinado para tal fin (pueden ser planillas físicas, registros digitales, un sistema especial).

El objeto de este registro es que la memoria no suele ser fiel en cuanto a recordar detalles y situaciones muy específicas, y para el proceso de desempeño es necesario tener un buen nivel de detalle.

✓ Devolución, acuerdos y fijación de metas.

El conductor completa su evaluación en un formulario o planilla especialmente diseñado y coordina con el postulante el momento de hacer la devolución.

En la devolución, el conductor le muestra a la persona la evaluación realizada y la fundamenta con las observaciones que ha registrado.

Tras un intercambio de opiniones (fundamentadas), el conductor buscará generar acuerdos con el colaborador, dirigido a lograr los cambios necesarios para que su desempeño mejore.

Una vez alcanzados los acuerdos, se fijan metas (acciones, plazos y responsables) para que los cambios sean realizados.

✓ Formación.

Puede suceder en esta etapa de acuerdos y fijación de metas, que surjan necesidades de formación, las que serán registradas para solicitar actividades que den cuenta de las mismas.

También puede ocurrir que la simple conversación de las falencias detectadas y de lo que se espera como desempeño, sirva para corregir el rumbo y no sea necesaria ninguna otra acción. A eso se le denomina “concientización”.

✓ Seguimiento, corrección.

Todo lo acordado debe tener un seguimiento del conductor, para poder observar los cambios y corregir todo aquello que se desvíe de lo acordado.

El proceso continúa de manera constante con la observación que el conductor de manera permanente realiza a sus colaboradores, registrando lo observado, realizando devoluciones y así continuando el círculo que lleva a la mejora del desempeño.

Este proceso requiere un alto esfuerzo y dedicación del conductor inmediato.

Pueden llegar a existir dificultades de comprender cuál es la importancia de la gestión del desempeño y también hay falta de hábito para hacerlo.

Para poder implementar este proceso en una Pyme, hay que acompañar y observar a los conductores durante el proceso, manteniendo reuniones periódicas para orientarlos sobre cómo hacer la gestión y generarles un compromiso para llevarla a cabo.

Compensaciones.

El concepto de compensaciones es poco conocido en las Pymes. La gran mayoría se refiere a “remuneraciones mensuales” y en algunos casos no consideran a los beneficios como parte de la retribución que le dan a un empleado.

Es importante generar un paquete de compensaciones lo más competitivo que le sea posible a la organización.

¿A qué llamamos “Compensaciones”?

Compensaciones son todas aquellas retribuciones que recibe un empleado por el desempeño de su labor dentro de una organización. Las mismas pueden ser de carácter dinerario o no dinerario.

Dentro de éstas se incluye la remuneración, aporte extraordinario por obra social, premios, participación en las ganancias y beneficios varios.

● Beneficios.

Los beneficios surgen como un valor agregado que la organización asigna a sus integrantes con el fin de fidelizarlos, generar un vínculo que lleve a la persona a querer permanecer en la organización, no solo por estar a gusto con sus funciones, sino también porque se siente compensado por ser parte.

Estos beneficios deben ser asignados de manera que sean percibidos como “equitativos” por el resto de los integrantes de la organización. Para ello es conveniente que se relacionen con las “categorías”, de tal manera que las personas que se encuentren en igual categoría, puedan acceder a los mismos beneficios.

Existen diferentes tipos de beneficios, como por ejemplo:

- Abono de teléfono celular.
- Oficina cerrada.
- Estacionamiento.
- Capacitaciones en instituciones educativas.
- Vacaciones pagas.
- Descuentos en compras (plan de descuento de empleado).
- Refrigerios, almuerzos pagos o subvencionados, comedor en planta.
- Guardería para hijos.
- Asignación de vehículo de flota.
- Gimnasio.
- Obsequios para cumpleaños o fechas especiales.

Todos los beneficios funcionan como un “extra” para el empleado, y de ninguna manera reemplazan a la remuneración.

TRABAJO DE CAMPO:

A fines de realizar una correcta interpretación de esta tesina es que llevamos a cabo un trabajo de campo donde se realizó una encuesta en ambos segmentos, tanto empresarios como empleados para contrastar ambas perspectivas.

La presente encuesta se canalizó a través de las redes sociales como LinkedIn y Facebook, a fin de identificar el universo determinamos una totalidad de 200 participantes con edades entre 18 a 38 años dentro del segmento empleados y una totalidad de 15 empresarios Pymes, principalmente de la zona de San Martín y Villa Lynch.

A continuación se puede observar el Modelo de encuesta realizado en sendos casos.

Modelo de Encuesta realizada a los Empleados

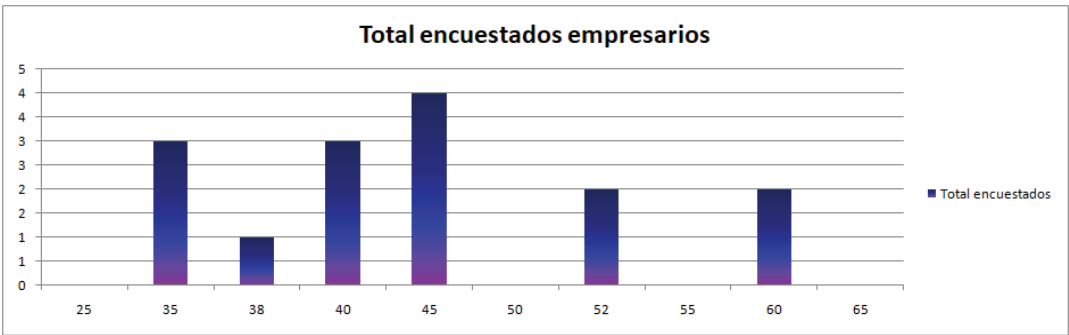
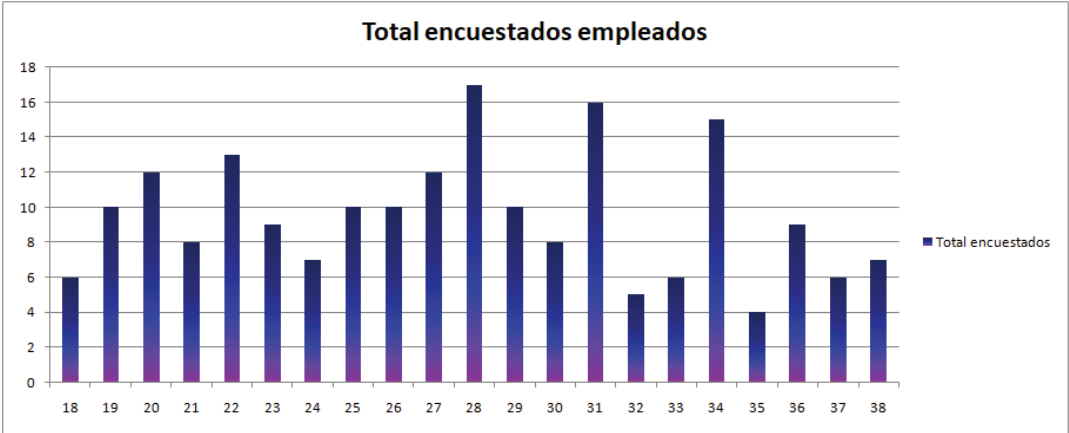
1. Edad
2. Máximos estudios alcanzados
 - ___ Primario
 - ___ Secundario
 - ___ Terciario
 - ___ Universitario incompleto
 - ___ Universitario completo
 - ___ Postgrado / Master
3. ¿Trabaja en una empresa Pyme?
Si / No
4. ¿Cuánto tiempo piensa permanecer en su puesto laboral actual?
 - a. Menos de un año.
 - b. Uno a dos años.
 - c. Dos a cinco años.
 - d. Más de cinco años.
5. Identifique la/s causa/s por la que cambiaría de trabajo actualmente.
 - a. Clima laboral.
 - b. Relación con superior.
 - c. Salario y beneficios.
 - d. Falta de plan de carrera.
 - e. Otro.
6. ¿Cuál de las siguientes características le resulta más atractiva para trabajar en una empresa?
 - Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.
 - Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.
 - Staff-meeting / After-Office.
 - Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.).
 - Sueldo.
 - Desarrollo profesional en la organización.
7. ¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior? ¿Cuál?

Modelo de Encuesta realizada a los Empleadores / Empresarios

1. Edad
2. Máximos estudios alcanzados:
 - ☐ Primario
 - ☐ Secundario
 - ☐ Terciario
 - ☐ Universitario incompleto
 - ☐ Universitario completo
 - ☐ Postgrado / Master
3. ¿Considera su empresa una Pyme familiar?
SI / NO
4. ¿Que busca en sus empleados?
 - . Compromiso
 - . Experiencia
 - . Conocimientos y profesionalidad
 - . Cumplimiento y eficiencia
5. Su mayor dotación actual de personal ¿dentro de qué rango de edad se encuentra?
 - . 18 a 22
 - . 23 a 30
 - . 31 a 38
 - . Más de 38
6. ¿Brinda algún tipo de capacitación o desarrollo profesional a sus empleados?
7. ¿Otorga algún tipo de beneficio a su personal?
SI / NO.....En caso afirmativo: económico o de otro tipo? especificar.
8. ¿El proceso de selección lo realiza usted mismo o lo terceriza?
9. ¿Consideró alguna vez en incorporar el método de trabajo por objetivos o home office a su estructura?
SI / NO
10. ¿Conoce sobre la Generación Y o Millenials?
Si / NO

Presentación de resultados

Primeramente, en base al análisis realizado a través de las encuestas podemos determinar que del total del Universo para el segmento de empleados, la mayor participación la tuvieron las edades 28, 31 y 34 lo que claramente habla de la Generación Millennials (gran participación), por otro lado desde el segmento de Empresarios la mayor participación fue de empresarios jóvenes con edades entre 40 a 45 años.



En una segunda etapa analizamos el nivel de estudio para ambos casos, con el fin de determinar si es una causa probable de distanciamiento entre empleados y empresarios.

Nivel de Estudios empleados

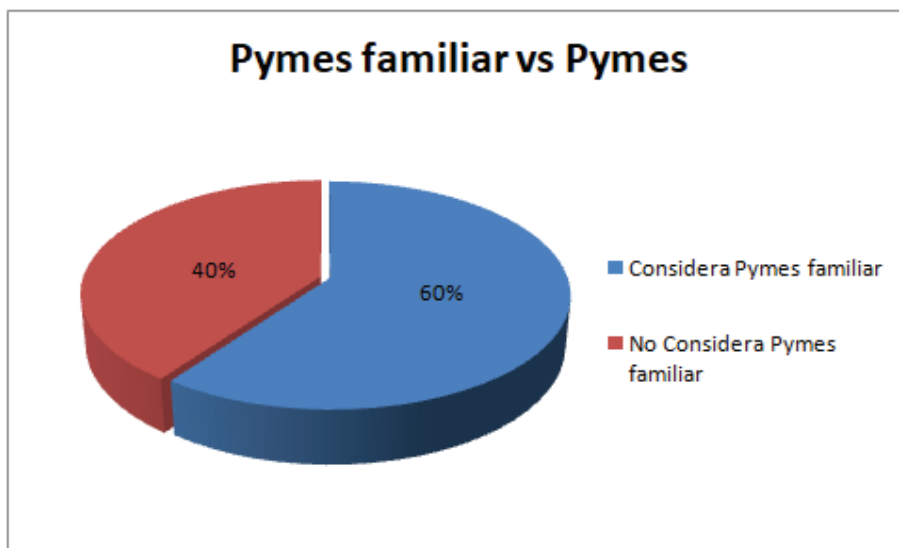
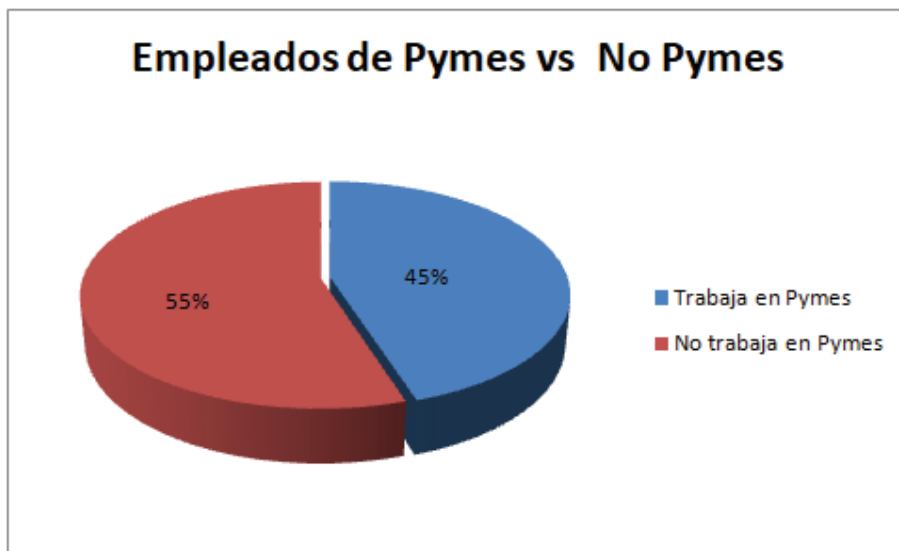


Nivel de estudios empresarios



Podemos observar que se respeta la misma métrica en cuanto a ambos segmentos, para los empleados el 45% finalizó el nivel secundario y el 25% se encuentra cursando el nivel universitario. En tanto para los empresarios el 40% finalizó el nivel secundario y el 27% se encuentra cursando la universidad. Por ende podemos estimar que comparten conocimientos, actitudes, proyectos y visiones en común.

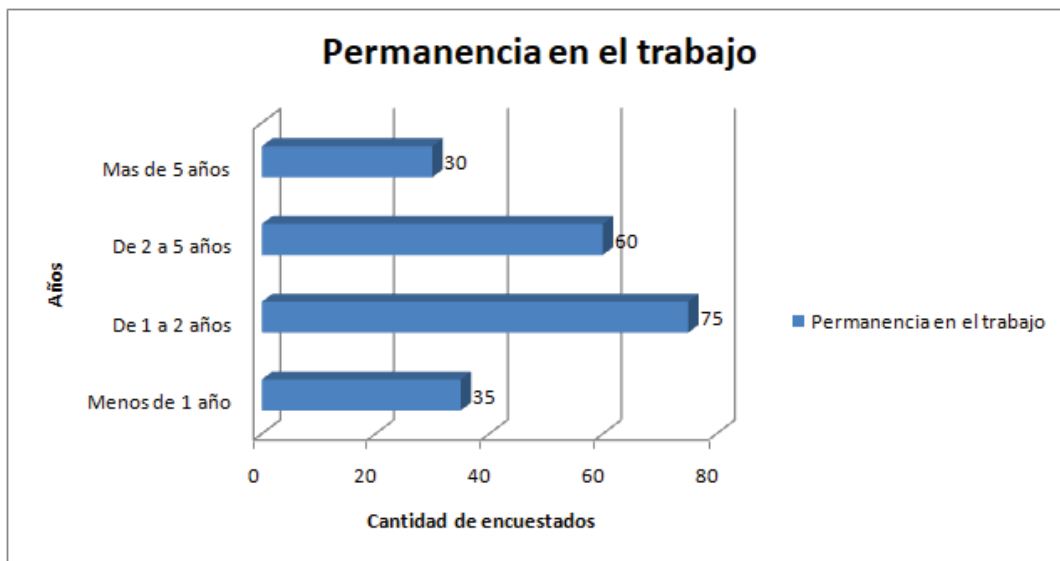
En tercer lugar buscamos saber cuántos jóvenes trabajan en Pymes y cuantos empresarios tienen una Pyme familiar, en función de comprender el grado de representación para nuestro análisis.



En este punto vemos que existe una situación a considerar, el 55% de empleados no trabaja en Pymes, mientras que el 60% de los empresarios considera que su Pyme es familiar.

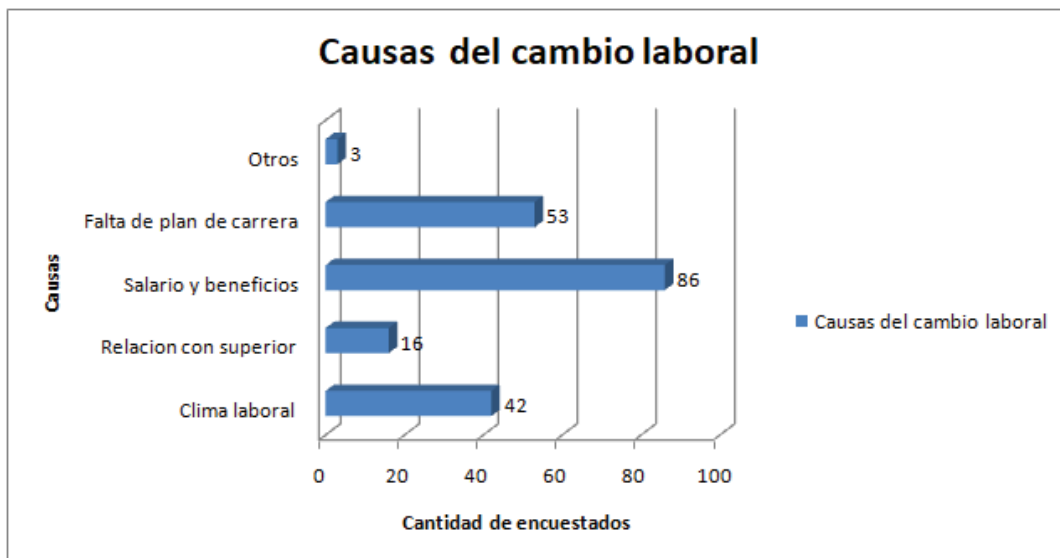
Como mencionamos en el comienzo de nuestro trabajo, entendemos que la Pymes de características familiares tienen ciertas particularidades como ya mencionamos, en cuanto a su estructura, organización y gestión. Esto nos marca 2 tendencias, la primera que los jóvenes prefieren un trabajo diferente al sector Pymes y en segundo lugar que las Pymes en su mayoría son familiares generando un condicionante para los RRHH que se desarrollan dentro de la misma, dado por las características innatas de la Empresa Pyme, que pueden ser causal o no sobre la búsqueda de nuevas oportunidades dentro de los jóvenes profesionales.

Otro de los análisis realizados, es que la tendencia general de los jóvenes, es la dinámica laboral, dándose permanencias en los trabajos cortoplacistas, como indica el próximo gráfico:



Vemos que del total encuestado, el 68% piensa permanecer en su trabajo actual no más de 5 años.

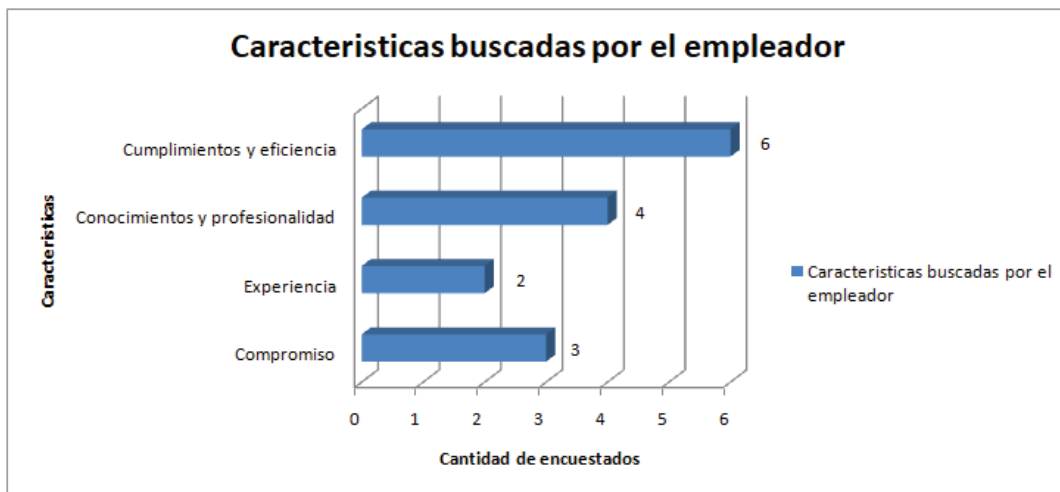
A continuación identificamos las causas potenciales de los cambios que buscan los jóvenes millenials, en su ámbito laboral:



Podemos inferir con estos resultados que las causas que generan mayor recambio laboral son: el salario y beneficios en primer lugar conjuntamente con la falta de un plan de carrera. Contemplando también una variable que es el clima laboral la cual no debe desestimarse.

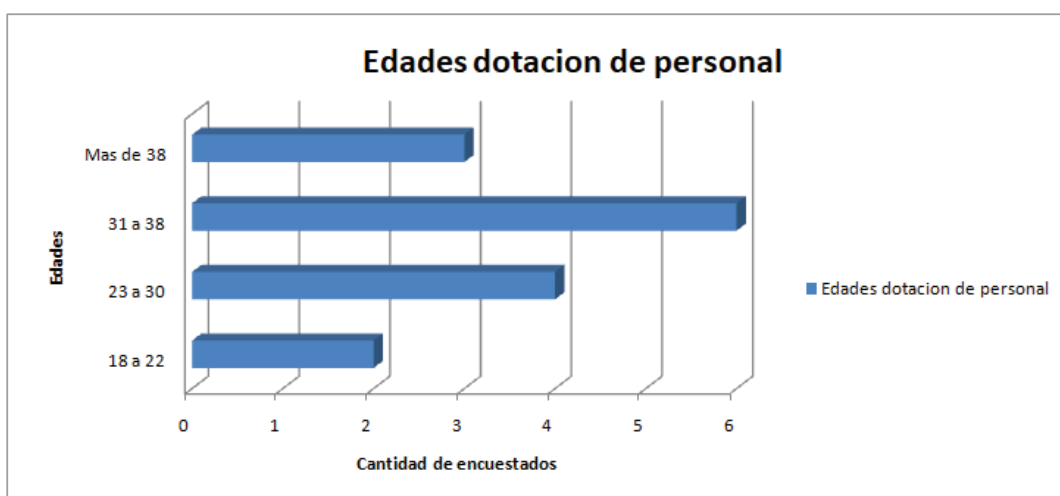
Desde el punto de vista del empresario, analizaremos algunas otras variables.

El primer gráfico nos indica cuales son las características que busca un empresario Pyme en las incorporaciones de sus nuevos factores humanos.



Como podemos apreciar las características principales agrupadas con un 67% son: cumplimiento y eficiencia conjuntamente con conocimientos y profesionalidad. Entendemos que las mismas son parte de una estructura Pyme, dado que al no contar en su gran mayoría con especialización, el conocimiento y profesionalidad aportan valor agregado a la empresa, en tanto la eficiencia debe ser integrada para que la Pyme logre sus objetivos rentables.

A continuación analizaremos cuales son las edades de las dotaciones en las 15 empresas Pymes que encuestamos, para tratar de sacar una conclusión al respecto, detalle del gráfico:

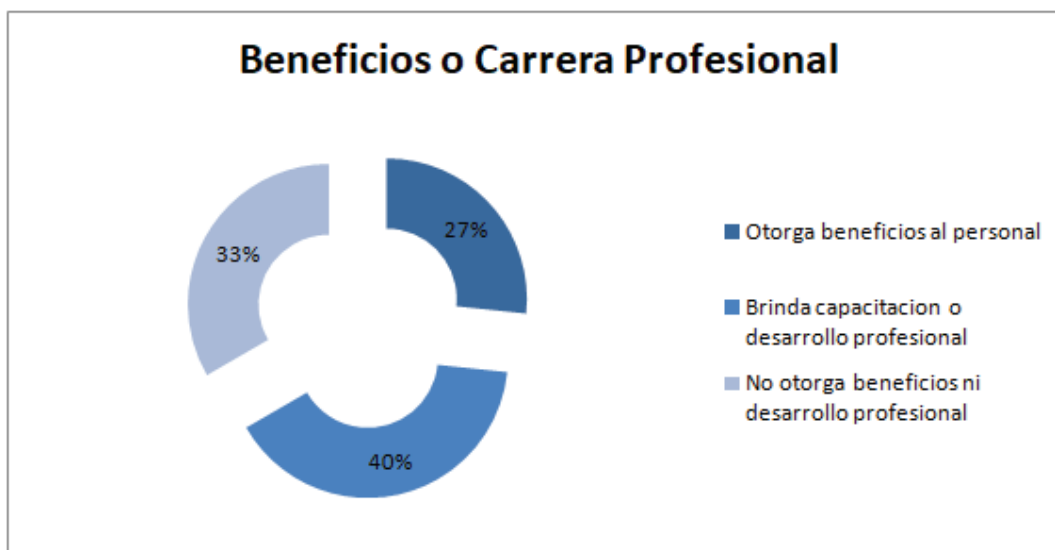


En el gráfico propuesto, podemos determinar que la edad más elegida para los factores humanos que integran las Pymes, según nuestro relevamiento, corresponde a las

edades entre 31 a 38 años. Nos manifiestan los empresarios esto se debe a que en dicho rango horario encuentran las características antes enunciadas y también el plus de compromiso.

Por supuesto a mayor edad es deducible que también se cuentan con mayores vicios pero actualmente entienden que este no sería un problema ya que es viable su cambio, nos mencionó un 40% de empresarios del total encuestados.

También podemos determinar que el 33% de empresarios no realiza ni capacitación, carrera profesional para sus empleados y no otorga beneficios como lo indica el siguiente gráfico:



De todas formas si analizamos la totalidad, vemos que el 67% contempla alguna de estas variables dentro de su organización, lo cual nos muestra una tendencia que las Pymes están analizando el mercado laboral e integrando parte de lo que buscan los recursos externos.

Por último de la muestra surge que el 67% de los empresarios de la zona encuestados conocen de alguna forma la Generación Y, ya sea por familiares, por interiorizarse a través de medios tecnológicos, por libros y otros canales.

También saben que tipos de características presenta la generalidad de estos factores humanos que llegaron para inundar el mercado laboral y cambiar varios paradigmas que parecían inmóviles a lo largo del tiempo.

Entonces lo que podemos comprender es que las empresas Pymes, están escuchando al mercado laboral y a sus jóvenes, por supuesto les cuesta incorporar las nuevas tendencias y solicitudes, ya sea por sus características de empresa familiar, por sus estructuras, por tecnología, por temor a lo desconocido, por prácticas ancestrales que como dieron resultado no deben cambiarse y otras, pero consideramos que a mediano plazo este segmento de empresas serán factibles de captar a dichos recursos y brindarles las características laborales que solicitan.

En tanto a la Generación Millennials, entendemos que deben buscar opciones e interiorizarse del funcionamiento, estructura y los valores que tienen las empresas Pymes innatas y que son parte de sus características para lograr la mejor empatía posible con las mismas que les permitan a ambas partes el desarrollo mutuo y complementario, potenciando así tanto sus carreras como también la industria.

CONCLUSIONES:

Conclusión Lorena Alejandra Roldan.

El trabajo efectuado me da la pauta de que los cambios que se dan en entorno empresarial generan un nuevo paradigma en donde cada vez más se toma conciencia de la importancia que adquiere el factor humano para el funcionamiento de la empresa en un contexto de constantes cambios que hacen a la coyuntura económica, influenciado además por el ámbito social y tecnológico. Esto convierte en un desafío para el empresario, en dar con la “fórmula correcta” para poder llegar a los resultados esperados.

Asimismo, se empieza a trazar un largo camino por recorrer en donde muchas variables son las que se ponen en juego. Aparecen aquí nuevas perspectivas que plantean como un desafío encontrar el “diseño organizacional” adecuado que permita lograr su desarrollo.

Queda en manifiesto la complejidad del capital humano que integran las empresas, en todos sus niveles y jerarquías, considerándolo desde la perspectiva de la naturaleza humana. La clave está en poder entender dicha complejidad desde la psicología organizacional, tener la capacidad de diagnosticar los problemas que se susciten, en pos de poder encontrar las soluciones de manera rápida y efectiva.

Dentro de este contexto, mucho tendrá que ver la experiencia, formación y conocimientos de los dirigentes de las pymes.

De todos los conceptos desarrollados en el marco teórico, el más importante a mi parecer, es el poder desarrollar en el empleado el sentido de pertenencia, dado que llegar a esa instancia, significa que la empresa, representada por sus dirigentes, en algún punto están haciendo “bien las cosas”.

Que un empleado se sienta parte de la empresa, ayuda favorablemente al cumplimiento de los objetivos empresariales. Se logra un mejor desempeño y eficiencia, dando lugar a la perdurabilidad de la Pyme.

En la práctica, quedan reflejados también, estos cambios de perspectivas. Las pymes tienen otra mirada sobre las nuevas generaciones, como ser los millenials. A su vez, se toma conciencia de la importancia de la educación y formación que proporciona el estudio de una carrera profesional, hay una generación de empresarios cada vez más jóvenes.

Si bien las Pymes familiares condicionan un poco al ejercicio de los recursos humanos, por su cultura innata, y por la resistencia al cambio; sus empresarios y dueños fundadores, empiezan a estar más atentos a estos cambios y paradigmas, buscando la forma de poder adaptarse a las nuevas exigencias que brinda el entorno.

Conclusión Esteban Enrique Tolosa Bahía.

En base al trabajo realizado, podemos concluir que es correcta nuestra hipótesis planteada ya que hemos logrado identificar varios problemas que surgen por distintas índoles dentro de una Pyme.

En primer lugar contemplamos conceptos y factores claves que hacen a la gestión diaria de los RRHH, como también características innatas de las Pymes que generan estructuras chatas con un marcado nivel de exigencia, dinamismo y compromiso para asegurar la eficiencia y funcionamiento de la organización

En segundo lugar los factores humanos presentan características particulares cada uno de ellos que hacen perfiles totalmente diferentes por cada uno, por ende al ser una organización compuesta por personas es que conforma un sistema complejo de análisis, dado por ambas componentes de dicho sistema.

Todo esto conlleva la existencia de una problemática a nivel generacional y también por estructuras de las Pymes, que según entendemos son factibles de cambio en un mediano plazo siempre y cuando ambas partes entiendan y consideren que deben realizar un cambio que aporte a la potencialidad conjunta con un único fin que es el desarrollo de la organización.

Entiendo que tanto los empresarios que deben incorporar tecnología, conocimientos, desarrollos profesionales, capacitaciones como también los empleados que deben interpretar las características y parámetros de las Pymes así como sus problemática a y falencias para comprender como a través de sus cualidades y en función de un desarrollo conjunto deberían aportar sus conocimientos, profesionalidad, habilidades a fin de potenciar el funcionamiento ya eficiencia de la Pymes.

En fin considero que en un mediano plazo es viable resolver dichas disparidades siempre que ambas partes entiendan que es un trabajo conjunto que requiere esfuerzo y dedicación para obtener un beneficio conjunto que seguramente generará un plus de valor agregado a la organización que terminará con beneficio mayor tanto para empleados como para empresarios.

Conclusión Pedro Damián Pianetti.

Según el trabajo llevado a cabo con mis compañeros, en mi opinión personal, puedo concluir que las Pymes, más allá de las falencias que poseen, pienso que tienen grandes oportunidades para generar mejoras continuas que las lleven a convertirse en organizaciones eficientes y competitivas dentro del mercado.

Por todos los conceptos que estuvimos trabajando y desarrollando a lo largo de esta investigación, opino que esto requerirá de la apertura de la Dirección de la Pyme para aceptar la colaboración de especialistas que la puedan orientar en la mejora de los aspectos que lo necesitan, ya sea para la incorporación o desarrollo de tecnologías, capacitación del personal, entre otros.

Todas las personas (recurso humano o capital humano) son claves en cualquier organización, sin los recursos las organizaciones no logran ser lo que son, cumplir con su misión, visión y objetivos; y una Pyme no es la excepción para esto.

Las Pymes pueden utilizar las mismas técnicas o herramientas y procesos de gestión de las personas, que cualquier gran organización, con la única salvedad de adaptar su aplicación a la escala de jerarquía que tiene cada Pyme.

En mi opinión, lo mejor es llegar al o los dueños, o a quienes toman la última decisión, porque son ellos quienes pueden impulsar los verdaderos cambios en la Pyme, y son ellos finalmente quienes determinan cuál será el destino de los recursos que la misma genera y que además influirán en las personas.

A su vez, hay que integrar a los mandos medios en los debates, en el armado de planes, en las estrategias. Estas personas que poseen dichos mandos, suelen ser de gran

compromiso, lealtad y confianza de la Dirección y son ellos mismos quienes van a sostener en la práctica las modificaciones que se quieran introducir en la organización.

Por otra parte, no hay que despreciar los recursos con los que se cuentan en toda la organización. La creatividad supera todos los obstáculos y se pueden lograr grandes resultados con poca inversión.

En fin, lo necesario es tener claridad sobre qué hacer y tener voluntad de hacerlo realidad.

Conclusión Grupal.

Luego de la elaboración del presente trabajo de investigación, y de compartir las conclusiones individuales a las que cada uno llegó, pasamos a debatir de manera constructiva el final del trabajo.

Tal como desarrollamos a lo largo de este trabajo, coincidimos que las Pymes poseen varios inconvenientes que surgen por la falta de áreas específicas dentro de la organización, que llevan a cumplir con su misión, visión y objetivo.

A pesar de ello, poseen grandes oportunidades de desarrollo, para poder convertirse en una organización eficiente. Los conceptos que estuvimos desarrollando a lo largo del trabajo, nos hace pensar que son claves para un desarrollo exitoso de cualquier organización, así sea una Pymes o no.

Como se mencionó en todo el desarrollo del trabajo, el capital humano es crucial para en la vida de cualquier empresa u organización. El paso del tiempo, reflejado a través de los distintos pensadores y autores citados, considerando las variables más susceptibles al factor humano dentro de la empresa, dan la pauta de cómo fue cambiando la visión respecto al trabajador, dándole hoy por hoy, un lugar de suma importancia con todos los cuidados posibles que esto amerita.

Coincidimos que en esta cuestión de adaptarse a los nuevas exigencias que brinda el entorno, es importante y fundamental contar con la capacidad de poder diagnosticar los problemas y entablar ante ellos, plan de acción para resolverlos, en busca de los mejores resultados, lo que enmarcaría un camino de eficiencia, cumplimiento de objetivos y obtención de beneficios, dando lugar a así la perdurabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2007.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, octava edición, Mexico, 2007.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, Editorial McGraw – Hill, segunda edición en español, México D. F., México, 2009.
- Cleri, Carlos, El libro de las Pymes, Ediciones Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2007.
- Cuesta Martín, El impacto de la Generación Y en las organizaciones, Fondo editorial consejo, 1era edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2012.
- John Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, Comportamiento Organizacional, Editorial McGraw-Hill, Mexico, 2005.
- Ritter, Michael, Cultura organizacional, Editorial La Crujía Ediciones y Dircom, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- Schein Edgar, Psicología de la Organización, Editorial Prentice-Hall Hispanoamerica S.A, Mexico, 1982.
- Una investigación sobre la Naturaleza y Causas de la riqueza de las naciones. Editorial W. Straham & T. Cadell https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45027557/L_4_Smith_Adam_La_riqueza_de_las_naciones.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires
- Gary Becker, el gran economista del comportamiento humano www.elmundo.es › Economía
- www.eafit.edu.co/investigacion/cuadernosdeinv.htm
- Artículo Warren Bennis, el padre del liderazgo. <http://www.mercado.com.ar/notas/370269>
- <https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/ amitai-etzioni-y-la-dministracion-por-poder.html>
- <https://blog.cabreramc.com/2015/04/20/organizaciones-bimodales-redarquia-y->
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pymejerarquia/>

